

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta**

a

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

Bakalářská práce

**Přístup k analýze rizik z pohledu interního
auditu ve veřejné správě**

Autor:	Petra Mantlíková
Vedoucí práce:	Ing. Martin Luštický
Studijní program:	Sociální pedagogika, specializace veřejná správa
Akademický rok:	2010 / 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MANTLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **P080037**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Název tématu: **Interní audit ve veřejné správě**
Zadávací katedra: **Katedra pedagogiky a psychologie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Bakalářská práce na základě rešerší dostupných informačních zdrojů podává ucelený přehled o problematice interního auditu ve veřejné správě. S využitím těchto zdrojů a vlastních zkušeností autorky práce jsou popsány jednotlivé fáze auditu a především jsou identifikována a charakterizována hlavní rizika, která mohou v dílčích fázích vzniknout, a mít tak vliv na celkový proces zvyšování kvality výkonu veřejné správy. Popsané rizikové jevy jsou srovnávány a ověřovány v podmínkách vybraných organizací veřejné správy. Bakalářská práce rizika analyzuje a navrhuje doporučení, jak je eliminovat, předcházet jim, event. jak řešit nežádoucí jevy spojené s rizikem.

Rozsah grafických prací: 2-3 strany
Rozsah pracovní zprávy: 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Dvořáček, J. - Kafka, T.: Interní audit v praxi. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0836-8.

Dvořáček, J.: Interní audit a kontrola. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-805-3.

Hájek, K.: Interní audit: základní informace o řízení rizik. Irena Spirová, 2003. ISBN 80-2391-953-9.

Kafka, T.: Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.

Mezinárodní standardy pro vnitřní kontrolní systémy a interní audit ve veřejném sektoru:

Popis a srovnání mezinárodních standardů pro zavádění a udržování vnitřních kontrolních systémů a služby interního auditu v orgánech veřejné správy. Český institut interních auditorů, 2004. ISBN 80-8668-926-3.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).

Dokumentace odboru interního auditu a kontroly MPSV

Server Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Dostupný na <http://www.mpsv.cz>

Portál veřejné správy. Dostupný na <http://portal.gov.cz>

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Luštický**
FM VŠE Jindřichův Hradec

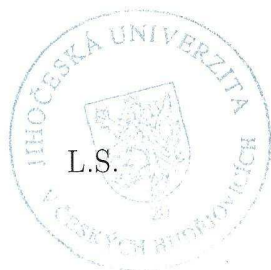
Datum zadání bakalářské práce: **11. března 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2011**



doc. PhDr. Alena Hošpesová, Ph.D.

děkanka



prof. PaedDr. Iva Stuchlíková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Přístup k analýze rizik z pohledu interního auditu ve veřejné správě“

jsem zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala, způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Jindřichův Hradec, dne 29. 3. 2011

.....
Petra Mantlíková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu **Ing. Martinu Luštickému**, kterému tímto děkuji za vedení a dohled nad prací, trpělivost a ochotu.

Současně též děkuji veřejnoprávní instituci **MPSV** (Ministerstvo práce a sociálních věcí) České republiky za materiální podporu.

Anotace

Interní audit je v "Mezinárodním rámci profesionální praxe interního auditu" definován jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci, orgánu státní správy, nebo určitému konkrétnímu projektu dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, finančních kontrol a správy a řízení organizace (projektu).

Cílem práce by se měla stát analýza možných rizik, se kterými se setkává (nebo může setkat) interní auditor veřejné správy při výkonu své práce. Tedy jejich objasnění, nástin dopadů a návrhy predikce těchto skutečností. Výsledkem práce by tak byl určitý "rizikový itinerář" interního auditora. Ten bude sloužit k zefektivnění práce při interním auditu a minimalizaci nežádoucích jevů vyskytujících se běžně v praxi. Zvýšením efektivity práce je pak myšleno nejen formální, ale i legislativní a časové hledisko průběhu interního auditu.

Annotation

Internal auditing is defined according to International Professional Practices Framework as an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. Internal audit activity helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

Aim of the work should be analysis of possible risks, that internal auditors of state administration meet (or could meet) during performing their work. That is their clarifying, outline of impacts and prediction proposals of these facts. Result of work would be so a certain „risk itinerary“ of the internal auditor. This will be of service to work efficiency during internal audit activity and minimization of the undesirable activities existing commonly in practice. Raising of work efficiency is thought then not only as formal, but legislative and time standpoint in process of internal audit activity.

OBSAH:

1. Úvod.....	3
2. Metodika práce.....	5
2.1. Použité metody	5
3. Literární řešerže	7
3.1. Pokyny Ministerstva financí ČR	7
3.2. Interní audit.....	16
3.3. Controlling a interní audit	22
4. Úvod do kapitoly interního auditu MPSV	27
4.1. Odbor interního auditu	28
4.2. Oddělení odboru interního auditu a kontroly	28
4.2.1. Oddělení auditu ESF	28
4.2.2. Oddělení kontroly výkonu státní správy	29
4.2.3. Oddělení auditu a kontrol	29
5. Zásady analýzy a řízení rizik	31
5.1. Účel a určení zásad provádění analýzy rizik.....	31
5.2. Metoda analýzy rizik	32
5.2.1. Sestavení itineráře rizik.....	33
5.2.2. Obecné působení rizik	33
5.2.3. Hodnocení.....	34
5.2.4. Výstupy analýzy rizik.....	35
5.3. Zásady řízení rizik.....	37
5.4. Ukládání a archivace	39
5.5. Pravidelné přehodnocení	39
6. Doporučení pro řízení rizik interního auditu	41
7. Komparace systému řízení rizik MPSV a MŠMT	44

7.1. Srovnání rizik sledovaných subjektů.....	45
7.2. Pohled do přístupu k rizikům na MŠMT	46
7.3. Shrnutí	48
8. Diskuze a závěr	49
9. Summary	51
Přehled literatury	53
Přílohy	55
CD příloha.....	58

1. Úvod

Interní audit obecně, je druhem nezávisle iniciované hodnotící činnosti, která má svůj význam pro správné fungování určitého procesu. Cílem interního auditu je pak dosažení zlepšených pochodů, systémů, zvyklostí a v neposlední řadě kontrola dodržování stanovených předpisů. Má tak tedy napomoci organizaci tím, že metodicky zkvalitní vnitroorganizační činnosti, sníží rizika spojená s chodem organizace a zlepší řídicí činnost. I interní audit je ovšem procesem, který je nutno kontrolovat. Z tohoto důvodu je nutné rozebrat systém interního auditu až na jeho bazické prvky a z těch pak vycházet při činnostech provádějících interní audit. Tato práce se konkrétně zabývá jednou částí ze systematického celku procesů interního auditu, a to konkrétně riziky.

Cílem práce je analýza možných rizik, se kterými se setkává (nebo může setkat) interní auditor veřejné správy při výkonu své práce. Tedy jejich objasnění, nástin dopadů a návrhy predikce těchto skutečností. Výsledkem práce by tak byl určitý "rizikový itinerář" interního auditora. Ten bude sloužit k zefektivnění práce při interním auditu a minimalizaci nežádoucích jevů vyskytujících se běžně v praxi. Zvýšením efektivity práce je pak myšleno nejen formální, ale i legislativní a časové hledisko průběhu interního auditu.

Podstatným prvkem vstupujícím do logiky smyslu interního auditu je pak nestrannost a osobní neangažovanost. Jedná se o podmíněnou skutečnost správně fungující kontroly.

Interní audit vstupuje do činností napříč celým spektrem organizací a institucí. Je tak velice složité standardizovat celý proces a s ním spojená rizika do jednoho obecného celku. Na základě tohoto předpokladu je práce přímo zaměřena na konkrétní oblast. Jedná se o veřejnosprávní sektor a ze škály jeho organizačních oblastí o interní audit v rámci Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále MPSV).

Rizika jsou vždy nebezpečím plynoucím z každého procesu a musejí se tedy určitým způsobem řídit. Čím je proces složitější a náročnější, tím jsou rizika, a

tedy i jejich možné dopady citelnější a spektrum možných pochybení širší. Práce tak mapuje možná rizika interního auditu MPSV, rozděluje je, metodizuje a tvoří určitý systematický celek pro strategii řízení rizik ve zmiňované organizaci.

Pro naplnění celé podstaty a ověření správnosti pohledu na řízení rizik interního auditu na MPSV je nutné i určité porovnání. Komparativní partie této práce tak naplňuje tento předpoklad a porovnává rizika interního auditu MPSV se sesterskou organizací, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT). Komparace má za úkol odhalit možné rezervy ve stanoveném řízení rizik MPSV a zhodnotit úroveň přístupu k této problematice v působnosti posuzovaného orgánu.

2. Metodika práce

Prvním krokem práce je obecný úvod do prostředí interního auditu ve veřejné správě. Dále seznámení s činnostmi, povinnostmi a situacemi, do kterých se při výkonu své práce dostává interní auditor. Na základě analyzovaných skutečností (včetně osobních postřehů a zkušeností při výkonu povolání interního auditora) proběhne systematické vymezení a rozčlenění rizik, vznikajících při procesu interního auditu ve veřejné správě.

System rizikové analýzy vychází z logiky postavené na základě časového horizontu sledu procesů. To znamená, že charakterizování a rozklíčování rizik bude založeno na určitém normativním postupu prací procesu interního auditu, dle možnosti nastání rizikového jevu.

Tímto způsobem bude vytvořen „itinerář rizik“ interního auditora korespondující s časovým harmonogramem jeho činností. Vzniká tak příručka upozorňující na možnost vzniku rizika přesně ve chvíli, kdy může reálně nastat. Celá systematická analýza vychází ze zkušeností z praxe.

Výsledkem analýzy je nejen přehled rizik interního auditu ve veřejné správě, ale i návrh a doporučení, jak rizika eliminovat, předcházet jim, eventuálně jak řešit nežádoucí jevy spojené s rizikem. Práce tak bude komplexní příručkou řízení rizik opírající se o výše zmíněnou analýzu. Nakonec bude následovat srovnání organizací veřejné správy, konkrétně analyzovaného subjektu MPSV a MŠMT.

2.1. Použité metody

Pozorování a popis (deskripce)

Popis činnosti interního auditora, resp. fungování interního auditu ve veřejné správě, konkrétně na MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí). Celé pozorování je směřováno na konkrétní činnosti auditora při faktickém výkonu kontroly.

Srovnávání (komparace)

Srovnání rizik interního auditu v rámci nezávislých separátních institucí veřejné správy. Porovnání rizik, jejich řízení, apod. mezi MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí) a jiným orgánem státní správy.

Analýza a syntéza

Analýza rizik interního auditu ve veřejné správě v rámci pozorované instituce (MPSV). Sestavení syntetického celku v podobě registru rizik s jejich popisy, dopady a návrhem opatření k jejich predikci a eliminaci.

3. Literární rešerše

Teoretická část této práce vychází z předpisu Ministerstva financí, jakožto řídicího orgánu MPSV, který zprostředkovává a vydává na základě § 7 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy¹. Tento pokyn je pak interpretován v kapitole 3.1 této partie. Další důležitou teoretickou průvodní informací je obecná charakteristika principů, fungování a seznámení s interním auditem. Poslední kapitola, uzavírající teoretickou část práce, vymezuje pojem interní audit v souvislosti s obecným kontrolním systémem organizace (controllingem). Toto základní uvedení do problematiky plně mapuje a seznamuje čtenáře s celým procesem interního auditu a jasně vymezuje mantinely působnosti a účelnosti.

3.1. Pokyny Ministerstva financí ČR

Účel, obsah a určení pokynu

Ministerstvo financí ČR (2004) uvádí, že účelem pokynu je poskytnout přehled hlavních nástrojů, základních pojmů, obecných zásad, metod a postupů doporučených na základě nejlepších zkušeností obsažených v mezinárodně uznávaných standardech pro řízení rizik v orgánech veřejné správy.

Hlavní nástroje jsou obsaženy v pokynu jako

- závazná pravidla pro zavedení systému řízení rizik v orgánech veřejné správy a udržování vnitřního kontrolního systému při jejich zvládnutí, která vycházejí z ustanovení zákona a v rámci úpravy bližších podrobností o kontrolních metodách a postupech z prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu,
- doporučení, která vycházejí z principů pro řádnou správu a řízení státu, z mezinárodně uznávaných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního

¹ Ministerstvo financí ČR, Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu, Interní předpis strukturovaný: Veřejné finance/Finanční kontrola/Metodické pokyny a postupy v ČR a EU/CHJ - 6

řízení a kontroly podle COSO2) a auditních standardů s cílem napomoci vedoucím orgánů veřejné správy při řízení rizik v těchto orgánech.

Pokyn je určen

- vedoucím orgánů veřejné správy, kteří jsou v rámci své odpovědnosti povinni v tomto orgánu zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy (§ 25 odst. 1 b) zákona),
- vedoucím zaměstnancům orgánu veřejné správy, kteří jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni
 - zajistit fungování vnitřního kontrolního systému,
 - podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik, o závažných nedostacích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě (§ 25 odst. 4 zákona),
- útvarům interního auditu, které systematicky a metodicky hodnotí řízení rizik, řídicí a kontrolní procesy, správu a řízení orgánu veřejné správy a přispívají k jejich zdokonalování

Definice pojmů pro účely pokynu

Riziko je možnost, že při zajišťování činnosti orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.

Nežádoucí dopad je výsledek působení rizika, který spočívá především v ohrožení nebo újmě na majetku a právech státu či územního samosprávného celku, narušení bezpečnosti informací, nehospodárném, neúčelném a neefektivním využívání veřejných prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo v prodlení stanovených úkolů, neplnění závazkových vztahů a poškození pověsti orgánu veřejné správy.

Řízení rizik je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizovaná vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, stanovení priorit rizik podle stupně jejich významnosti (dále jen "priorita rizik"), přijetí souboru konkrétních opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu (dále jen "zvládání rizik") a kontrola realizace a účinnosti těchto opatření.

Analýza rizik je kontrolní metoda, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a vyhledávána (dále jen "identifikována"), vyhodnocována (určení stupně významnosti rizika měřeného podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika) a podány o nich informace příslušné úrovni řízení k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady.

Seznam rizik je pracovní pomůcka pro identifikaci rizik v procesech zajišťování schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy, která utříděným způsobem definuje a klasifikuje potenciální nebo v praxi se vyskytující rizika.

Rizikový faktor je porovnatelný nebo měřitelný ukazatel pro určení stupně významnosti rizika, který je kombinací subjektivního posuzování možných nežádoucích dopadů rizika na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika na základě ověřených aktuálních nebo historických údajů.

Mapa rizik je dokladem, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulkového přehledu rizikových faktorů a výstupech pro určení stupně významnosti rizik poskytuje informace k prioritám rizik podle jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení těchto rizik.

Auditovaný subjekt je orgán veřejné správy, jeho organizační útvar, vedoucí nebo jiný zaměstnanec, který se podílí na plánování, organizování, řízení a přímém uskutečňování operací a jehož činnost byla na základě provedené analýzy rizik vybrána k auditování do střednědobého nebo ročního plánu útvaru interního auditu.

Obecné zásady řízení rizik

Klíčovými pojmy v oblasti řízení rizik jsou přijetí rizika a stupeň významnosti rizika. Z těchto charakteristik vycházejí opatření vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců tohoto orgánu, která jsou přijímána s ohledem na předpokládané riziko.

Vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy vykonávají činnosti v rizikovém prostředí, s nimiž jsou spojené výdaje z veřejných rozpočtů k plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. K zajištění vymezené odpovědnosti za řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy se snaží směřovat přijímané riziko do předem stanovených mezí, které jsou stanoveny právními předpisy a opatřeními přijatými v mezích těchto předpisů, které při stanovení konkrétních cílů určil vedoucí orgánu veřejné správy pro činnost tohoto orgánu.

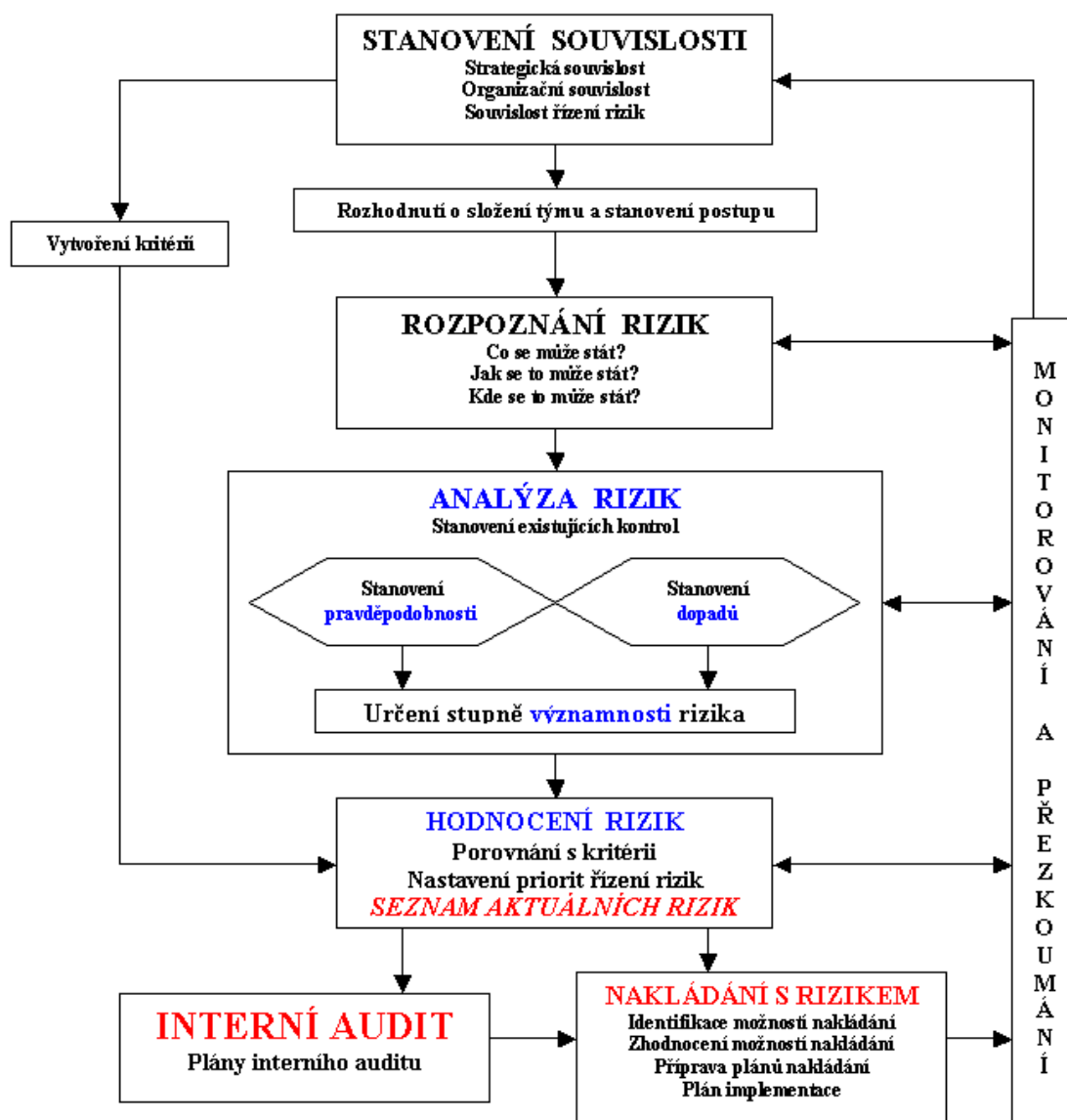
Řízení rizik spadá do působnosti vedoucích zaměstnanců orgánu veřejné správy. V případech s vysokou pravděpodobností zapůsobení nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky, a to zejména v návaznosti na povahu zajišťovaných úkolů, strukturu a stupeň obtížnosti vnitřního řízení, může vedoucí orgánu veřejné správy koordinaci řízení rizik přiřadit do odpovědnosti organizačnímu útvaru nebo k tomu zvlášť pověřit zaměstnance.

Analýzy a hodnocení rizik se účastní vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy (v rámci vymezené působnosti k řízení procesů spojených se zajišťovanou činností, programy a projekty k plnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy) a interní auditoři orgánu veřejné správy, kteří poskytují konzultační služby.

Principy řízení rizik a základní postupy

Principy řízení rizik a základní postupy shrnuje obrázek č. 1 – schéma algoritmu řízení rizik:

Obrázek č. 1 – Schéma algoritmu řízení rizik



Zdroj: Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu MF ČR.
Dostupné v interních školících předpisech interních auditorů MF ČR.

Ve fázi, kdy jsou rizika vyhodnocena (určen stupeň významnosti rizik a priority rizik), vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy přijmou v rámci jim vymezených povinností, pravomocí a odpovědností rozhodnutí o tom, jak

vyločit nebo minimalizovat identifikovaná rizika, anebo jejich nežádoucí dopady.

Informování o rizicích znamená podat písemnou zprávu o výsledcích provedené analýzy rizik a projednat tyto výsledky se zainteresovanými stranami, a to jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy (například v případech identifikovaných rizik spojených s přípravou a zajišťováním veřejných rozpočtů, programů, projektů, smluv nebo jiných rozhodnutí o nakládání s veřejnými prostředky). Předpokladem efektivní komunikace o rizicích je zavedení

- jednotného jazyka a jednotné struktury, aby bylo možno vzájemně si vyměňovat výsledky analýzy rizik uvnitř i vně orgánu veřejné správy,
- účinných informačních toků v systému řízení rizik zavedeném v orgánu veřejné správy.

Zásady, které byly stanoveny pro řízení rizik v orgánu veřejné správy, by měly být projednány se zaměstnanci na poradách organizačních útvarů nebo na poradách se zaměstnanci ze všech oblastí činnosti zajišťované tímto orgánem.

Zdroje rizik v procesech uvnitř orgánu veřejné správy (vnitřní rizika)

Vnitřní rizika jsou inherentní součástí kontrolního prostředí (kvalita lidských zdrojů z hlediska bezúhonnosti a vztahu k etickým hodnotám, odborné způsobilosti, postojů a stylu jednání vedoucích zaměstnanců, organizační struktura), uplatňovaného systému řízení rizik, zavedených kontrol činností a uskutečňovaných operací, v komunikaci a toku informací, průběžného sledování (monitorování).

Zdroje rizik vně orgánu veřejné správy (vnější rizika)

Rizika, jejichž zdroje spočívají výlučně v prostředí, systémech a činnostech mimo orgán veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému, jsou rizika vnější. Mezi významná vnější rizika patří například rizika

- politická, (vyjma zásahů politiků odpovědných za výkon řádné správy orgánu veřejné správy směřujících k ovlivnění vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy při řízení a výkonu činnosti orgánu

veřejné správy s trestněprávního či jiného protiprávního jednání; zahrnuje se do vnitřních rizik),

- legislativní a právní,
- regulatorní,
- finanční a rozpočtová (kurzová, úvěrová apod.),
- kulturní,
- demografická,
- živelní katastrofy,
- vojenská,
- terorismus,
- trestněprávního či jiného protiprávního jednání (vyjma vnitřní kriminality a jiného protiprávního jednání vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy),
- globalizační.

Funkce a role útvaru interního auditu v systému řízení rizik orgánu veřejné správy

Útvar interního auditu pomáhá vedoucímu orgánu veřejné správy a vedoucím zaměstnancům tím, že identifikuje a hodnotí závažná rizika a přispívá ke zkvalitnění řízení rizik a řídicích a kontrolních systémů.

Na základě výsledků provedené analýzy rizik dokumentovaných seznamem rizik, mapou rizik (priority rizik) a souboru opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo ke snížení jejich nežádoucího dopadu, přijatých vedoucím orgánu veřejné správy nebo jím k tomu určenými vedoucími zaměstnanci, útvar interního auditu sestaví střednědobý plán své činnosti. V tomto plánu stanoví zaměření a typy konkrétních auditů, časové rozvržení a personální zajištění a další zdroje pro realizaci těchto auditů.

Základním cílem sestaveného střednědobého plánu a na jeho základě upřesněného ročního plánu konkrétních auditů je

- nezávislé, objektivní zjišťování, zda jsou v zavedeném vnitřním kontrolním systému orgánu veřejné správy rizika, spojená s plněním

schválených záměrů a cílů včas rozpoznávána a zda jsou přijímána a plněna odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,

- ujištění o stavu řízení a kontroly rizik při zajišťování činnosti tohoto orgánu,
- iniciace doporučení pro orgán veřejné správy, je-li to
 - účelné ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému,
 - potřebné k předcházení nebo ke zmírnění rizik při uskutečňování záměrů, operací, programů a projektů,
 - nutné k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

Objektivní nezávislé hodnocení a plánování činnosti útvaru interního auditu v orgánu veřejné správy usnadňuje dále rozpoznání personálních potřeb interních auditorů a dalších zdrojů, založených na střednědobém a ročním plánu auditů. Strategie interního auditu se tvoří v přímé návaznosti a souvislosti na strategický (střednědobý) plán orgánu veřejné správy.

Útvar interního auditu zajistí, aby při určování priorit střednědobého plánu a při sestavování ročního plánu konkrétních typů auditů byly vzaty v úvahu rovněž informace o stavu vnitřního kontrolního systému zavedeného u orgánu veřejné správy, které jsou obsažené ve zjištěních z dosud vykonaných auditů a kontrol. Při vyhodnocování rizik proto posoudí

- závažnost zjištěných nedostatků či nesrovnalostí,
- četnost jejich výskytu, rozsah a frekvenci vykonaných auditů a kontrol včetně úrovně profesionální péče zpracování dokladů o tom, z hlediska jejich přesvědčivosti.

Se zvláštním zřetelem a obezřetností postupuje útvar interního auditu při hodnocení rizik u nově zřízeného nebo reorganizovaného orgánu veřejné správy, jehož zavedený vnitřní kontrolní systém nebyl dosud nezávisle prověřen a vyhodnocen z hlediska jeho přiměřenosti a účinnosti.

V návaznosti na výsledky analýzy rizik útvar interního auditu při sestavování svého střednědobého plánu a ročního plánu bere rovněž v úvahu nutnost

zajistit při výkonu plánovaných auditů výběr vhodných typů a velikosti operací pro dosažení dostatečné reprezentativnosti vybraného vzorku.

Střednědobý plán interního auditu by měl zohlednit celý cyklus tématicky zaměřených auditů. Vychází se z něho při tvorbě ročních plánů, ve kterých se berou v úvahu veškeré významné změny v plánech orgánu veřejné správy, změny priorit potřeb auditní činnosti, pokud je taková změna nutná.

Roční plán interního auditu obsahuje rezervy pro včlenění výkonu operativně zařazených auditů do činnosti útvaru interního auditu na základě změn oproti střednědobému plánu, které vyplynou ze změn v hodnocení rizik, specifických priorit a změn rozpoznaných a vyhodnocených v působnosti vedoucího orgánu veřejné správy.

Výběr programů, auditovaných subjektů, projektů nebo operací podle stupně významnosti rizik k zařazení do dlouhodobého plánu a ročního plánu je spojen s rizikem, že interní auditor učiní chybný závěr ve vztahu k činnosti vykonávané auditovaným subjektem při plánování a uskutečňování programů, projektů a operací.

Shrnutí

Složitost a vzájemná provázanost některých rizik má za následek, že jejich zdroje jsou jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy. Některá rizika nelze tedy zařadit jednoznačně mezi rizika vnitřní či vnější.

Dodržení základních zásad řízení rizik v orgánu veřejné správy přispívá ke

- zkvalitnění rozhodování v orgánu veřejné správy a to na všech stupních řízení,
- vytváření prostředí pro zajištění informovanosti řídicích výkonných struktur a jejich uvědomění o nutnosti předcházet nežádoucímu dopadu rizik souvisejících s plněním stanovených úkolů při zajišťování schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,
- podpoře kultury tohoto prostředí.

Pokyn obsahuje základní orientaci v problematice řízení rizik, která vychází z nejlepších zkušeností vycházejících z mezinárodně uznávaných standardů.

Problematice systému řízení rizik v orgánech veřejné správy bude i nadále věnována prvořadá pozornost a na základě hodnocení uplatňovaných systémů řízení rizik v orgánech veřejné správy budou zobecňovány nejlepší zkušenosti ke zkvalitňování finanční kontroly ve veřejné správě.

3.2. Interní audit

PROKŮPKOVÁ (2003) uvádí, že v procesu vstupu naší země do EU mohou sehrát aktivity kolem interního auditu, zavedení činnosti na odpovídající úrovni a celkový přístup k danému předmětu jednu z rozhodujících rolí např. při ochotě poskytování dotací ze strukturálních fondů.

Interní audit by měl hlavně prokazovat svoji potřebu a užitečnost v rámci zvyšování kvality řízení finančních i nefinančních procesů v rámci veřejných financí. Interní audit, zaváděný povinně podle ustanovení zákona o finanční kontrole přispěje k větší transparentnosti prováděných finančních operací a k hospodárnějšímu nakládání s veřejnými financemi ve státní správě a samosprávě. U tohoto druhu organizací je ve světě zaváděna funkce interního auditu s velkým důrazem, neboť zde bývá nižší úroveň kontrolních prvků reagujících na podnikatelské ohrožení vyplývající z rozvinutého tržního prostředí.

Proto se intenzivně hledají cesty a interní audit jako jedna z forem finanční kontroly, založená na posuzování zavedených systémů se i v těchto organizacích začala rozvíjet. Nový institut zaznamenává v současnosti rychlý vývoj, součástí toho vývoje se stávají i měnící se nástroje a kompetence interního auditora.

Definice interního auditu

Moderní pojetí auditu se začíná datovat od první poloviny padesátých let a vzniká v USA. Tehdy také interní audit rozšiřuje svoji působnost na hodnocení všech operací ve firmě a je postaven na úroveň externích auditorů. V České republice se interní audit ve svém moderním pojetí rozvinul až v polovině devadesátých let.

Revolučním počinem je však ustanovení funkce interního auditu – rozhodnutí o jeho zavedení a to i v rámci veřejných financí. Velikost pracovišť interních auditorů je odlišná, závisí na typu organizace, na velikosti a rozsahu činností, na složitosti a komplexnosti činností. Dosavadní kroky spojené se zavedením interního auditu ve sféře veřejných financí jsou poznamenány jistou tématickou roztržitostí a s tím související vyšší mírou obecnosti.

Vývoj interního auditu bude předznamenán hlavně tím, že financování je stále složitější, a to limituje schopnost řídicích pracovníků monitorovat všechny dotčené finanční operace.

Velká pozornost je nyní věnována definici interního auditu, která zaznamenala již několik a dosti zásadních změn v posunu v chápání rámce profesní praxe interních auditorů (Prokúpková, 2003).

KAFKA (2004, str. 3) popisuje, že *„interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, kontrolních procesů a celkové správy i řízení organizace“*.

Definice vyjadřuje významný posun v zaměření auditu od kontrolní činnosti k jeho konzultačně poradenské úloze.

Interní audit by měl poskytovat vedení společnosti nezávislé objektivní ujištění, že správa a řízení organizace je efektivní a případně přispět k jejich zdokonalení.

Základní růstové faktory

KAFKA (2004, str. 94) dále tvrdí, že „*interní audit směřuje k identifikaci, hodnocení a zvládnutí všech možných rizik. Zároveň nové pojetí interního auditu směřuje k poradenské činnosti, která je prováděna nezávisle uvnitř organizace a je vedena základním principem poskytnutí přidané hodnoty ke zlepšení činnosti organizace, zejména ověřováním účinnosti systému řízení rizik a řídicích procesů v organizaci*“.

A právě ono "poskytnutí přidané hodnoty" znamená přijetí i nového pojetí. V rámci veřejných financí se musí tato myšlenka stát základním stavebním kamenem, ale zároveň procesem uskutečnění žádoucího cíle, což nebude jednoduché.

Jediná cesta k úspěšnému prosazování profese interního auditu je dosažení kvalifikovaných výsledků, které přesvědčí vedoucí pracovníky o užitečnosti interního auditora (Kafka, 2004).

Rizikové faktory

Výhodou interního auditu je dokonalá znalost vlastní organizace. Proto prvním zásadním krokem bude výběr a přijetí vedoucího interního auditu.

Český institut interních auditorů doporučuje, aby interní auditor byl členem klíčového managementu a ad hoc projektových týmů, zúčastnil se příslušných jednání, přednesl své komentáře a stanoviska k danému problému, přičemž nemá právo hlasovací a rozhodovací.

Dynamika veřejných rozpočtů však může být ohrožena několika faktory. Prvním je již zmíněný "lidský faktor", dalším může být například tzv. "faktor akceptační" (aplikační). Jde v podstatě o posun okamžiku realizace projektu oproti harmonogramu. Oba mohou působit samostatně, ale v praxi se častěji

kombinují. Přesto, že jsou obecně známy cíle a je snaha nedostatky odstraňovat, zmíněné faktory vytváří vážná objektivní rizika zcela specifického charakteru. Vyznačují se tím, že:

- pramení z přirozených lidských vlastností, a nelze je jednoznačně označit a odstranit, jako běžné chyby
- spočívají v lidské psychice, v návycích jednání a v setrvačnosti myšlení
- projevují se nechtíví cokoli měnit, tendencí zavírat oči před některými nedostatky, riziky a stereotypy jednání
- formují se jako různé administrativní, byrokratické, pouze formální a samoučelné postupy v řízení, organizování nebo nezdravé a zkreslující přístupy a postoje, mlžící, nebo omezující základní toky informací atd.

Protože tato rizika patří do oblasti lidského faktoru, mohou být eliminována pouze specifickou činností nezávislého orgánu, jakým je právě interní audit. Ten musí analyzovat celý proces, konzultovat, doporučovat a napomáhat všem členům organizace při efektivním plnění úkolů a vytyčené strategii. Dokladem účinnosti interního auditu může být i zvýšení efektivity, hospodářských procesů, tak jak to požaduje zákon o finanční kontrole veřejných financí (Kafka, 2004).

Interní audit a controlling

Současně s interním auditem dochází k dynamickému rozvoji dalšího nového nástroje pro řízení – controllingu. Je třeba rozlišovat cíle a zaměření obou disciplin. Moderní controlling se orientuje na procesy z pohledu ekonomických dopadů na dlouhodobé cíle společnosti. Jestliže se má zabránit prolínání a duplicitám obou nástrojů, je nutné jejich přesné ohraničení. Zároveň se předpokládá vzájemná spolupráce.

Controlling je moderní podporou managementu, zejména tam, kde se jedná o rozsáhlé a obtížně říditelné systémy s bohatě rozvětvenou strukturou. Může nastat situace, kdy interní audit ověřuje controlling jako jednu z auditovaných oblastí. Obě funkce spojuje zjišťování stavu a odchylek. Controllery zajímají odchylky od plánu, auditory odchylky od standardů, vycházejících z nejlepší praxe v oboru. Jak controlling, tak interní audit mají ve složitějších strukturách

své místo, oba přispívají k podpoře managementu při hledání správných rozhodnutí a stanovených cílů.

Kompetence interního auditora

Tato otázka, zajímavící všechny interní auditory nemá jedinou odpověď. Kompetence vymezené specifickým postavením útvaru interního auditu v organizaci mohou být případ od případu odlišné. Někdy mohou být i ovlivněné požadavky okolí, především státních institucí, které vyžadují od útvaru interního auditu plnění speciálních služeb (např. veřejný sektor). Dále jsou kompetence obecně v této profesi uznávané a promítnuté do přijatých standardů. Jsou však i kompetence, které vyšly z praxe, jsou uplatňovány ve vyspělých organizacích a stávají se vzorem pro zavedení u všech ostatních.

Konsultují se přístupy ve sféře veřejných financí. V souladu se silící poptávkou by proto měly být speciálně upraveny i kompetence interních auditorů působících v rámci veřejných financí, neboť i zde půjde o plnění speciálních služeb na zakázku veřejných rozpočtů (Kafka, 2004).

Kvalifikace interního auditora

Profese interního auditora je velmi náročná z hlediska požadavků na kvalifikaci, dovednosti a znalosti. Z hlediska *mezinárodních standardů* a v jejich rámci jsou na kvalifikaci interních auditorů kladeny podobné požadavky jako na kvalifikaci externích auditorů (tj. vysokoškolské vzdělání určitého zaměření, odpovídající teoretická vybavenost, znalosti a dovednosti v oblasti auditorských technik a způsobilost v dalších disciplínách, včetně prokázání potřebné praxe) (Kafka, 2004).

PODUŠKA (2003) charakterizuje **Český svaz interních auditorů (ČIIA)**, přičemž má svoji představu o náležitém osobním profilu interního auditora, do které zahrnuje zejména následující požadavky:

- obratnost v přesném vyhodnocování situací
- instinktivně správné chování při styku s opozicí a v konfliktních situacích
- prokazatelně dobré uvažování
- silný charakter a dobré schopnosti

- schopnost předkládat otázky vyváženým způsobem
- výborné komunikační naslouchací schopnosti
- srozumitelné analytické myšlení
- umění koncipovat texty a zápisy
- schopnost tvůrčího konsenzu a řešení problémů
- etické chování a jednání silou svého přesvědčení – bez ohledu na daná rizika

Další vývoj interního auditu

PROKŮPKOVÁ (2003, str. 51) se domnívá, že „v české republice, ve státní správě a územní samosprávě zvláště, je interní audit rozvíjející se profesí. Problémem je však skutečnost, že v mnoha případech nahrazuje zrušené oddělení vnitřní kontroly. Systém interního auditu reprezentuje jediný účinný způsob, jak předcházet problémům, a řešit je dříve než nastaly. Tento systém je teprve v začátcích. Existuje ovšem riziko, že tato profese bude vržena o mnoho let zpátky“.

Pokud se povede nasměrovat společenskou poptávku v oblasti vnitřního činnosti na integrovaný kontrolní rámec, tak je reálná šance, že interní audit opravdu přispěje ke zlepšení správy a řízení veřejných financí. Tím se bude moci realizovat přidaná hodnota a profese interních auditorů bude stále uznávanější profesí.

Pokud se interní audit nechá vmanévrovat do pozice vnitřních vyšetřovatelů, tak se rázem ocitneme s touto novou profesí o několik desetiletí zpátky. Takto realizovaná profese bude stále pokulhávat za stále dynamičtější se rozvíjející formou ve vzdělaném světě.

Zvykáme si na to, že neustálá potřeba změn s sebou kromě pozitivních výsledků přináší také problémy a rizika. Sám auditor musí sehrát svou úlohu a prosazovat svoje postavení i v případě, že jeho role není ještě přesně definována.

To je úkol pro exekutivu, koordinační a metodické centrum a další odborné sekce, pomoci najít odpovídající postavení interního auditu v rámci modelu správy a řízení veřejných financí v duchu a souladu s pokračující reformou (Prokúpková, 2003).

Riziko

Pojem riziko je definován různě, původně toto slovo pochází údajně ze 17. století, kdy se objevilo v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ v italštině označoval úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Dále se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Starší encyklopedie vysvětlují tento pojem jako odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání (Smejkal a Rais, 2009).

3.3. Controlling a interní audit

VZÁJEMNÉ VYMEZENÍ, STYČNÉ BODY, OBLASTI SPOLUPRÁCE A INTEGRAČNÍ PERSPEKTIVY

PEEMÖLLER (2008, str. 14) popisují, jak „*management firmy musí v rámci své řídicí funkce zajistit racionalitu v provádění činností a dodržování nařízení. Pro splnění této úlohy jsou k dispozici nástroje, které ve svém celku tvoří systém dohledu. Patří k nim zejména interní kontrolní systém, interní audit a controlling. Z tohoto pohledu je třeba zamezit nejasnému a neostrému vymezení jejich působnosti, abychom se na jedné straně vyhnuli duplicitám, prodlením a opomenutím a na straně druhé mohli realizovat případné pozitivní efekty ve formě společného vzdělávání, spolupráce a vzájemné podpory*“.

INTERNÍ AUDIT

Náplní činnosti interního auditu je revizní kontrola účinnosti interního kontrolního systému. Z tohoto pohledu jej lze vymezit jako nezávislou zjišťovací činnost za účelem přezkoumání pracovních postupů a systémů účetnictví, financí a jiných podnikových oblastí. Jedná se o dozor, který zkoumá a hodnotí

účinnost jiných kontrol. Kontroly interního auditu jsou nezávislé na procesech, čímž se odlišují od běžné kontroly v rámci interního kontrolního systému ze strany zaměstnanců zodpovědných za proces, které jsou zaměřené na respektování směrnic, plánů, postupů apod., ale nikoliv na jejich účelnost. Pomocí interního auditu jsou aplikované postupy posuzovány z hlediska jejich účelnosti a předkládány návrhy změn. Hlavní úkoly interního auditu jsou následující:

- Poskytnutí jistoty managementu, že procesy a postupy se realizují řádně, v souladu se zákony a předpisy, včetně oblasti účetnictví a interního účetnictví
- Prevence podvodného jednání zvýšením rizika jeho odhalení
- Poskytování informací k zajištění transparentnosti procesů a organizačních jednotek s cílem posouzení jejich příspěvku (PEEMÖLLER, 2008).

CONTROLLING

PEEMÖLLER (2008) vysvětlují, že pojem controlling pochází z anglického „to control“, výrazu pro „řídit, vést, kontrolovat“. Z důvodu podobnosti ke slovu „kontrola“ je často mylně v tomto smyslu interpretován. Sloveso „to control“ obsahuje vedle „kontroly“ i další důležité prvky, zejména „plánování“ a „řízení“.

Klíčovými principy fungování controllingu jsou:

- Orientace na cíle: Controlling je silou, která usměrňuje provádění veškerých aktivit v podniku tak, aby byly dosaženy definované cíle. Tyto cíle převádí a konkretizují na nižší úroveň tvorby výkonu dlouhodobý cíl, kterým je růst hodnoty podniku.
- Koordinace plánování, kontroly a informačních toků, tak aby management mohl provádět svá rozhodnutí s ohledem na výsledek podniku.

Základní oblasti úkolů controllingu jsou následující:

- Vytvoření a přizpůsobování systému plánování a koordinace plánovacích procesů tak, aby byla zajištěna návaznost plánů a dílčích cílů na celkové cíle podniku, stanovené nejvyšším vedením. Činnost controllingového útvaru zahrnuje řízení tvorby cílů dílčích oblastí a různých úrovní výkonu a jejich provázanost do celkového systému cílů za podnik. Systém cílů tvoří východisko

pro vlastní plánování, v rámci něž jsou přiřazována opatření a zdroje pro dosažení definovaných cílů. Obsah plánů je odpovědností managementu, zatímco controllingový útvar odpovídá za metodiku (formuláře plánování), časový průběh (plánovací kalendář), agregaci dílčích plánů do celkového plánu a jeho soulad s cíli. Výsledkem plánovací činnosti je závazný plán, který je zdokumentován a zafixován ve formě rozpočtů (budgetů) s konkrétní odpovědností.

- Organizace výkaznictví orientovaného dovnitř i vně podniku a zaměřeného na budoucnost. Činnosti controllingového útvaru směřují k zajištění průchodnosti informačních toků pro kontrolu hospodárnosti a podnikatelské úspěšnosti. Útvar controllingu periodicky připravuje uživatelsky orientované výkazy obsahující porovnání skutečně dosažených hodnot veličin, jako je např. zisk, rentabilita či krycí příspěvek s plánem (tzv. zpětná vazba – feed back) a aktualizované prognózy budoucího vývoje s plánem (tzv. dopředná vazba – feed forward). Kromě toho controller spravuje systém ukazatelů, které slouží k odůvodnění podnikových rozhodnutí. Např. rozhodnutí o investici do nové technologie by nemělo být uskutečněno bez předchozího propočtu ukazatele „čistá současná hodnota“. V úspěšných podnicích se rozšířil koncept manažerského kokpitu (po vzoru řídicího kokpitu letadla), v rámci něž je controllingový útvar jako nositel transparentnosti odpovědný za poskytnutí přehledného souboru ukazatelů, z nichž management na první pohled zjistí aktuální míru plnění cílů.

- Regulace a řízení: Tyto činnosti navazují na kontrolu hospodárnosti a podnikatelské úspěšnosti ve smyslu porovnání skutečnosti/prognózy a plánu. Controller zjištěné odchylky analyzuje, zjišťuje jejich příčiny a dopady na výsledek podniku. V případě potřeby vymezuje prostor pro jednání a předkládá managementu návrhy opatření k dosažení cílů. Přijatá opatření dokumentuje z hlediska dílčích cílů pro zajištění možnosti vypovídající kontroly v libovolném okamžiku. Řídicí a regulační vliv úseku controllingu na podnikové procesy se uskutečňuje v první řadě přes čísla, data a fakta podložená působením na jednání a vnímání rolí manažerů (PEEMÖLLER, 2008).

VZÁJEMNÝ VZTAH INTERNÍHO AUDITU A CONTROLLINGU

Předmětem zájmu controllingu a interního auditu jsou shodně organizační jednotky v různých rovinách hierarchie, funkční oblasti i projekty. Controlling je řídicí nástroj k vytvoření ziskového potenciálu, zatímco interní audit kontrolní nástroj k zajištění schopnosti rozvoje. Interní audit je v zásadě kontrola ex-post. Jedná se o revizní funkci, jako jsou např. pokladní kontrola, technická kontrola nebo správa dokumentů. V tradičním pojetí mu také do určité míry chybí orientace na budoucnost. Controlling oproti tomu představuje řídicí proces orientovaný do budoucnosti, který se zaměřuje na odchylky plánu a skutečnosti, ale i plánu a aktualizované prognózy budoucího vývoje. Zprávy interního auditu sice rovněž poukazují na nežádoucí odchylky a zlepšovací opatření, jsou však z důvodu své nepravidelnosti a relativně dlouhé doby vypracování méně vhodné jako zdroj informací pro řízení (na rozdíl od controllingu). Vzájemné vymezení obou funkcí je obsahem tabulky č.1.

Tabulka č. 1: Srovnání controllingu a interního auditu

	Controlling	Interní audit
Cíle	Poskytování Informací Zajištění hospodárnosti Vytvoření potenciálů zisku	Potvrzení správnosti Ochrana kapitálu Zajištění schopnosti rozvoje
Úkoly	Plánování, regulace, kontrola, informace	Analýza, revize, posudky, poradenství
Plnění úkolů	Nasazení manažerských informačních systémů s cílem centrální evidence informací zaměřených do budoucnosti, rychlé dostupnosti požadovaných dat a vyhodnocení dat dle požadovaných kritérií Předpokládá se správnost dat (controlling neodpovídá)	Nasazení kontrolních technických nástrojů ve všech oblastech podniku, vč. kontroly systémů Zaznamenání skutečností s důrazem na dokumentaci a prevenci do budoucna Decentrální zjišťování dat - v místě vzniku Kontrola správnosti dat
Nástroje	Analýzy portfolia Analýzy	Mimořádné a systémové

	potenciálů Systémy včasného varování Plán a rozpočet Kalkulace nákladů a výkonů Analýza odchylek	kontroly IT nástroje Kontrola interního kontrolního systému Ověření správnosti
Předpoklady pro daný útvar	Oprávnění přístupu k informacím Oprávnění koordinovat plánování a kontrolu Oprávnění ke sladění informačních systémů	Objektivita Nezávislost Oprávnění přístupu k informacím Rozsáhlá kontrolní oprávnění
Časový horizont	Krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá budoucnost	Minulost, současnost a částečně budoucnost

Zdroj: Peemöller, Volker H.: Controlling und Interne Revision a Schmid

Společný zájem na optimalizaci interního kontrolního systému

PEEMÖLLER (2008) dále tvrdí, že rozvinutý interní kontrolní systém představuje celou síť vnitřních provozních kontrol (obchodní, výrobní atd.), jehož prvky („uzly“) prostupují organizační a technické postupy nejrůznějšími způsoby. Dobře nastavený interní kontrolní systém umožňuje internímu auditu redukovat objem kontrol jednotlivých případů a zaměřit se více na systémové kontroly jednotlivých oblastí. Z pohledu controllingu představuje interní kontrolní systém zdroj informací. Při nastavení, přizpůsobení a rozvoji interního kontrolního systému v jednotlivých odděleních je žádoucí koordinovaný postup.

INTEGRAČNÍ PERSPEKTIVY CONTROLLINGU A INTERNÍHO AUDITU

Interní audit ověřuje správnost informací (provozního) účetnictví, z nichž controlling vychází. Z tohoto pohledu se proto jeví myšlenka integrace interního auditu a controllingu do společného oddělení „Ekonomika a kontrola“ vcelku smysluplná. Hlavní výhody tohoto směru úvah lze spatřovat v zamezení kompetenčních sporů, napřimění sdílení informací a možné nákladové úspory v důsledku odstranění duplicitních činností (PEEMÖLLER, 2008).

4. Úvod do kapitoly interního auditu MPSV

Partie věnovaná úvodu do celé problematiky má za úkol seznámit čtenáře s organizací, do které byla celá podstata práce směřována. Pro snazší porozumění je nejprve charakterizován subjekt MPSV obecně, a dále pak následuje charakteristika oddělení MPSV, které má v náplni své práce právě zmiňovaný interní audit. Z povahy širokého zaměření interního auditu i v rámci sledovaného subjektu jsou následně popsána jednotlivá oddělení charakterizovaného odboru.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV) bylo zřízeno s účinností od 1. července 1990 zákonem České národní rady č. 203/1990 Sb., o změnách v organizaci a působnosti ministerstev České republiky jako ústřední orgán státní správy České republiky. Jeho působnost je vymezena v § 9 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, ve znění pozdějších předpisů.

Ministerstvo práce a sociálních věcí je ústředním orgánem pro:

- pracovněprávní vztahy, bezpečnost práce, zaměstnanost a rekvalifikaci
- kolektivní vyjednávání, mzdy a jiné odměny za práci
- důchodové zabezpečení, nemocenské pojištění, sociální zabezpečení a sociální péči
- péči o pracovní podmínky žen a mladistvých
- právní ochranu mateřství
- péči o rodinu a děti
- péči o občany, kteří potřebují zvláštní pomoc

Ministerstvo dále působí v oblastech:

- integrace cizinců
- zajištění rovnosti pohlaví (MPSV, 2011).

4.1. Odbor interního auditu

V rámci své působnosti vytváří a rozvíjí koncepci a pravidla systému auditu a kontroly v resortu i nadresortně, podílí se na jejich právní úpravě a jejich výkon koordinuje a metodicky usměrňuje.

Zajišťuje výkon funkce pověřeného subjektu auditního orgánu pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a provádí audity systému a audity operací podle přímo použitelných předpisů Evropských společenství.

Provádí interní audity, vybrané veřejnosprávní kontroly ve své působnosti, kontroly výkonu státní správy, veřejnosprávní kontroly na místě u organizačních složek státu a příspěvkových organizací v působnosti ministerstva, audity Programu švýcarsko-české spolupráce, Transition Facility, Finančního mechanismu EHP/Norska a poskytované podpory Evropského fondu pro přizpůsobení se globalizaci v podmínkách MPSV, případně další audity a kontroly prostředků poskytnutých ze zahraničních zdrojů.

Plní harmonizační a koordinační funkci při implementaci Protikorupčního programu resortu ministerstva. Plní funkci kontaktního bodu nadnárodní komunikační struktury proti podvodným jednáním AFCOS (Anti-fraud Co-ordination Structure).

Spolupracuje s jinými kontrolními orgány, ústředními orgány státní správy, profesními organizacemi a dalšími subjekty v rámci meziresortní a mezinárodní spolupráce ve všech oblastech systému auditu a kontroly.

4.2. Oddělení odboru interního auditu a kontroly

4.2.1. Oddělení auditu ESF

- zajišťuje a koordinuje činnosti pověřeného subjektu auditního orgánu (PAS) v podmínkách ministerstva na základě pokynů Auditního orgánu (Ministerstvo financí), zpracovává podklady pro Auditní strategii OP LZZ,

zpracovává metodiku provádění auditů ve své působnosti, provádí kontrolu plnění plánů auditů a administruje projekty související se zabezpečením funkce PAS

- organizuje a provádí audity v působnosti PAS za účelem ověření účinného fungování řídicího a kontrolního systému a ověření vykázaných výdajů na vhodném vzorku operací v rámci operačních programů v působnosti ministerstva
- provádí další kontrolní činnost pro podporu výkonu auditní činnosti v odpovědnosti PAS
- sleduje, zda na základě provedených auditů a kontrol byla přijata a implementována příslušná nápravná opatření k nápravě
-

4.2.2. Oddělení kontroly výkonu státní správy

- organizuje, koordinuje a provádí kontroly realizace vládních programů a činností a kontroly výkonu státní správy v resortu
- poskytuje zaměstnancům ministerstva metodickou a konzultační pomoc v oblasti kontrol výkonu státní správy a kontrol v režimu zákona o státní kontrole
- vyřizuje petice, stížnosti, oznámení a podněty týkající se zejména činnosti vedoucích zaměstnanců útvarů ministerstva a organizací, vůči nimž plní ministerstvo funkci zřizovatele, a jiná závažná podání, pokud jsou mu přidělena ministrem nebo ředitelem/kou odboru interního auditu a kontroly
- zajišťuje výkon protikorupční agendy, aktualizaci a vyhodnocování Protikorupčního programu MPSV

4.2.3. Oddělení auditu a kontrol

- organizuje a provádí interní audity v působnosti ministerstva za účelem ověření účinného fungování řídicího a kontrolního systému v rámci ministerstva
- organizuje a provádí komplexní kontroly podřízených organizací ve spolupráci s věcně příslušnými útvary ministerstva

- vytváří zásady pro výkon kontrolní a inspekční činnosti v působnosti ministerstva
- zjišťuje formou veřejnosprávní kontroly, zda je vnitřní kontrolní systém vytvořený organizačními složkami státu a příspěvkovými organizacemi v působnosti ministerstva organizačně zajištěn, je přiměřený a účinný
- zabezpečuje metodicky výkon interního auditu v organizačních složkách státu a příspěvkových organizacích v působnosti ministerstva, včetně hodnocení jeho kvality
- vyhodnocuje protokoly o výsledcích finančních kontrol provedených organizačními útvary ministerstva v rámci jejich působnosti a o poznatcích z této činnosti vypracovává zprávy pro ministra (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010).

5. Zásady analýzy a řízení rizik

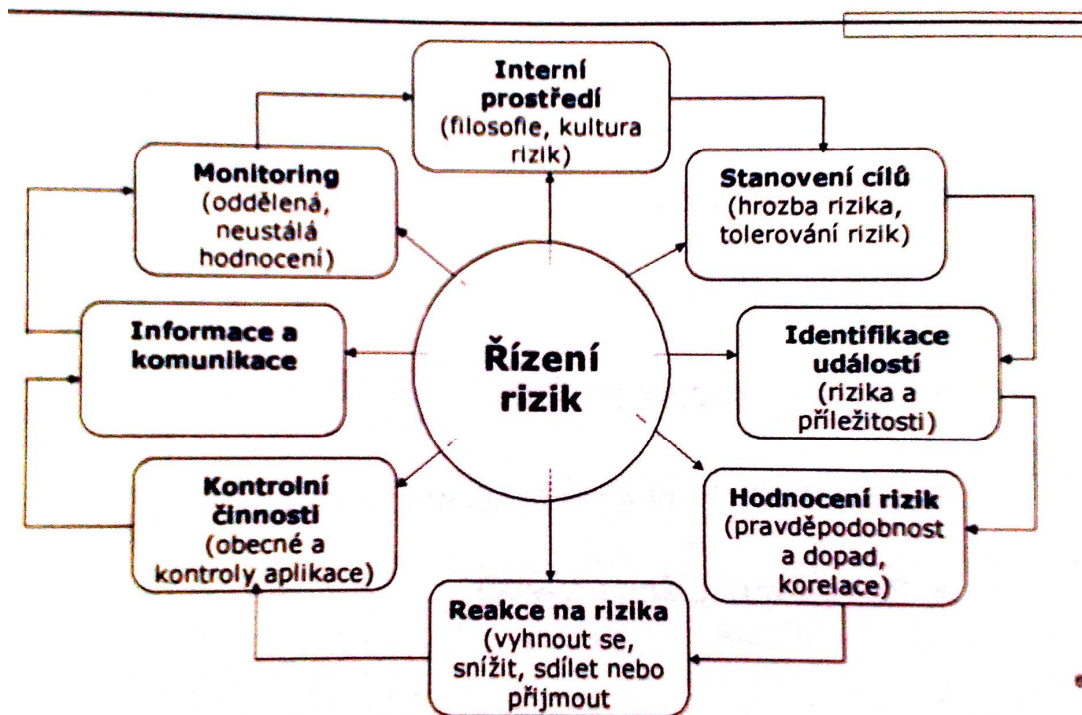
5.1. Účel a určení zásad provádění analýzy rizik

Účelem zásad je sjednotit postupy při analýze rizik a pravidla pro jejich řízení v odboru, určit nositele pravomocí a odpovědností v systému identifikace a řízení rizik. Zásady provádění analýzy rizik jsou pak uvedeny níže. Aby bylo možno lépe si představit celý proces řízení rizik, je nutné definovat si jeho činitele. Tento proces je popsán obrázkem č. 2. Na jeho základě je nyní možné přestavit si a řádně vyhodnotit faktory ovlivňující, vstupující a vycházející z procesu řízení rizik.

Celá tato kapitola tedy zpracovává proces řízení rizik MPSV od samotného počátku, včetně vyžadovaných zásad a končí až jeho vyhodnocením a nakládáním s riziky z hlediska zpětné dohledatelnosti (archivace, apod.).

Obrázek č. 2 – Proces řízení rizik

Proces řízení rizik



Zdroj: Plevová, P., školení Řízení rizik – vazba na procesy, září 2010

Proces řízení rizik poté definuje určité kroky, jakým způsobem rizika analyzovat. První krok je charakterizován definováním rizik. Ve své podstatě se tak jedná o „itinerář rizik“, který má za úkol odhalit všechna nejčastěji se vyskytující rizika, včetně jejich popisu. Na něj následuje krok druhý, který zmiňovaná rizika převádí na číselné hodnoty a přiřadí jim váhu v podobě pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika. Tato metodologie je tak zásadním naplněním předpokladu práce o sestavení rizikového itineráře v kontextu celkové politiky řízení interního auditu MPSV.

V první řadě je třeba definovat si činitele a časové hledisko. Hlavním klíčovým prvkem v oblasti činitelů je analytický tým. Ten je definován svým vedoucím a členy týmu. Z hlediska termínů je nastaven klíčový parametr četnosti prováděných kontrol.

Analytický tým

Vedoucí odboru určí členy analytického týmu pro provedení analýzy rizik odboru, jednotliví vedoucí oddělení určí členy analytického týmu pro provedení analýzy rizik daného oddělení.

Termíny provádění analýzy rizik

Analýza rizik je prováděna 1x ročně a je provedena v rámci jednotlivých oddělení a odborů, poté je zpracován jednotný výstup. Podle individuální potřeby jednotlivých oddělení nebo společných činností odboru může být provedena i v kratších intervalech.

5.2. Metoda analýzy rizik

Samotná metodika analýzy rizik vychází z výše provolaných principů. Prvním je samotné určení a sestavení itineráře rizik a druhým je následný stav, kdy se prováděným rizikům, procesům, činnostem a operacím, v rámci odboru, přiřazují pravděpodobnosti a dopady, že nastane jiný než požadovaný stav.

Z tohoto pohledu jsou identifikovány, na základě pracovních postupů a zjištěných z dosavadní praxe procesy, činnosti, popř. dílčí operace, které jsou

následně podrobeny analýze rizik. Při hodnocení jednotlivých procesů, činností, popř. operací, je postupováno na základě uvedených metod.

5.2.1. Sestavení itineráře rizik

Jedná se o určení nejvýznamnějších a nejčastějších definovaných typů rizik, tedy o požadovaný itinerář rizik. Celý tento proces je postaven na konkrétních stavech nastávajících během praxí ověřených stavů při dosavadním výkonu praxe interního auditu. U jednotlivých procesů, činností, popř. operací je hodnocen výskyt jednotlivých typů rizik. Poté je hodnocena pravděpodobnost a dopad nejčastějších rizik na danou činnost, popř. operaci v kontextu praktického provádění činností. Pravděpodobnost a dopad rizika u dané činnosti je hodnocena subjektivně některými členy analytického týmu. Hodnocení se provádí na základě pevně stanovené stupnice, kterou budu prezentovat v následující partii práce. Itinerář rizik je pak demonstrován v tabulce č. 2.

5.2.2. Obecné působení rizik

Členové analytického týmu subjektivně hodnotí pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika u dané činnosti, popř. operace. Odchylku od uvedených metod povoluje na základě projednání vedoucí odboru. Odchyłka musí být vždy zdůvodněna a může být při pravidelném přehodnocení podnětem ke změně metody analýzy rizik a řízení rizik.

Tabulka č. 2 – Itinerář rizik

Kód rizika	Riziko	Popis (definice) rizika
A	Informační	Dostupnost, přístupnost, relevantnost, dostatečnost informací, objektivnost
B	Komunikační	Přenos informací, kvalita externí a interní komunikace
C	Chyby	Subjektivita, neodbornost, chybovost práce
D	Flexibility	Reakce na změny

E	Nezávislosti	Vnitřní a vnější zásah
F	Rozhodovací	Rozhodování na úrovni ředitele odboru a zejména mimo odbor
G	Vyhodnocovací	Vlastní riziko práce zaměstnance, splnění cíle, účelu, záměru
H	Kapacitní	Nedostatek času
I	Personální	Počet zaměstnanců, jejich kvalifikace, praxe, nepřítomnost na pracovišti, fluktuace = využití pracovního fondu
J	Softwarové	Automatizace, výpadek, nevhodnost, nepružnost a nedostatečnost softwaru, zabezpečení
K	Metodické	Nedodržení zásad, standardů, postupů, předpisů
L	Image	Špatné vnímání, nepochopení činnosti
M	Materiální	Vybavení zaměstnance
N	"3E"	Efektivnost, účelnost, hospodárnost, nezbytnost
O	Kontrolní	Posouzení kvality práce

Zdroj: interní zdroj

Celé toho vymezení problematiky analýzy rizik v interním auditu pak nutně musí být postoupeno určitému hodnocení. Z něj jsou poté definovány závěry, jak k riziku přistupovat, a tedy jak jej řídit.

5.2.3. Hodnocení

Hodnocení je, jak již bylo řečeno, nedílnou součástí řízení rizik. Je velice důležité stanovit si meze významnosti, na základě kterých bude poté vlastní správa rizikových stavů posuzována. Pro tyto účely hodnocení budou využity následující pravidla, předpoklady a hodnoty.

V první řadě je potřeba doplnit metodologii hodnocení. Každé riziko se hodnotí separátně. Díky tomu se po jisté době přístupu k rizikům, dle této úvahy, může stanovit jejich paušální důležitost a četnost. Každé riziko je tedy hodnoceno

podle pravděpodobnosti jeho výskytu. Pro případná opatření je k pravděpodobnostem výskytu přiřazena stupnice, která deklaruje vnímaný dopad rizika. Celý tento postup prezentuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Pravděpodobnost výskytu a dopad rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika		Vnímaný dopad	
1	Výjimečný výskyt (do 5%)	1	Bez dopadu
2	Možný výskyt (6 – 40 %)	2	Malý vliv na prováděné činnosti
3	Častý výskyt (41 – 75%)	3	Střední vliv na prováděné činnosti
4	Vysoký výskyt (76 – 100%)	4	Vysoký vliv na prováděné činnosti

Zdroj: interní zdroj

5.2.4. Výstupy analýzy rizik

Každé hodnocení musí nezbytně obsahovat určitý druh výstupu. Ani u analýzy rizik tomu není jinak. V tomto případě, pro potřeby interního auditu na MPSV, jsou používány následující formy zpracování. Jedná se tedy o druh výstupů, které vycházejí z hodnocení jednotlivých rizik (viz Tabulka č. 3). Na tomto základě jsou zformovány dva kroky výstupů, které pro výše popsané hodnocení formují závěry. Prvním krokem výstupu je tabulka.

Záznamy analýzy rizik jsou zpracovávány jednotným způsobem formou tabulky s přehledem všech hodnocených procesů, činností, popř. operací. Vždy je uvedena průměrná hodnota pravděpodobnosti, dopadu, celková rizikovost zaokrouhlená na 1 desetinné místo. Příslušná činnost, popř. operace je barevně označena dle hodnoty rizikovosti. Tuto metodiku shrnuje tabulka č. 4.

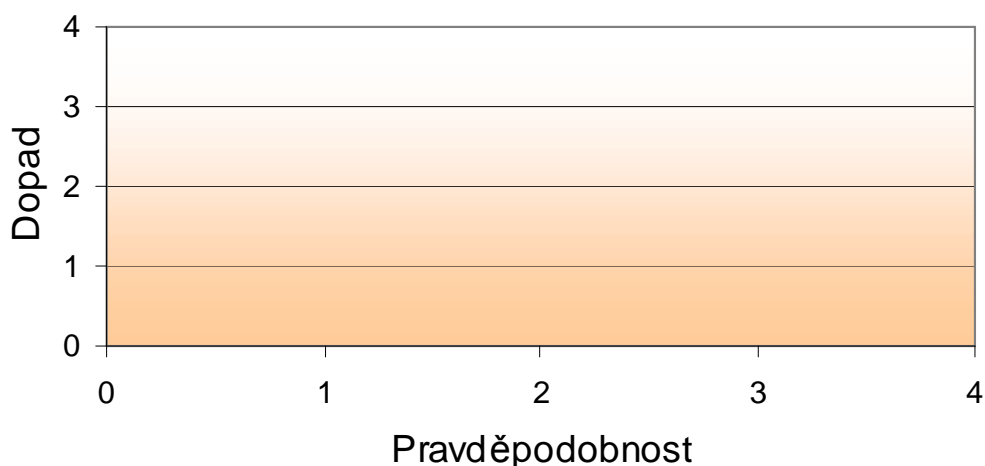
Tabulka č. 4: Výskyt rizikovosti

Rizikovost	Interval a barevné označení rizikovosti
Výjimečná – 1	do 5%
Malá – 2	6 – 40 %
Střední – 3	41 – 75 %
Vysoká – 4	76 – 100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhým krokem hodnocení je mapa rizik. Ta demonstruje průměrné hodnoty pravděpodobnosti rizika v závislosti na hodnocení důsledků tohoto rizika. Vychází tak z hodnot předchozí tabulky a přiřazuje pravděpodobnostem rizika jejich dopadovost (z tabulky č. 3). Pokud bychom si chtěli v mapě rizik představit konkrétní výstup, tak pokud se „bod“ hodnoceného ukazatele nachází v horní pravé části, potom hovoříme o nejvíce negativním výstupu. Znamená to, že riziko nastává s vysokou pravděpodobností a má vysoký vliv na prováděné činnosti. Naopak nejžádanější výsledek nastává v situaci, kdy je pomyslný bod lokalizovatelný v levé spodní části. To hovoří o nízké pravděpodobnosti výskytu a zanedbatelném dopadu rizika. Takové riziko pak v praxi může být pomíjeno. Naopak riziko vysoko pravděpodobné a s vysokým dopadem je nutno zodpovědně řídit a věnovat mu pozornost.

Graf č. 1: Ukázka mapy rizik



Zdroj: interní zdroj

Na závěr se tak dá zhodnotit, že veškerá rizika s nízkou dopadovostí na výsledek jsou pomíjitelná. Určení hranice pro rozhodování o pomíjení rizika však musí určit vždy konkrétně a zodpovědně členové analytického týmu, aby nedošlo ke kumulaci dopadů jednotlivých „nepodstatných“ rizik. Ta by potom mohla zásadně přispět k negativnímu výsledku. Rizikům s vysokou dopadovostí, a zvláště těm s vysokou pravděpodobností výskytu, je naopak nutné věnovat odpovídající pozornost. Nikdy nelze předejít všem důsledkům

plynoucím z rizik, nicméně řádná metodika pro jejich řízení napomáhá k žádoucímu výsledku v této oblasti. Konkrétní příklad kategorizace rizik včetně ohodnocení pravděpodobností a důsledků uvádím jako přílohu této práce.

5.3. Zásady řízení rizik

Každý proces řízení s sebou nezbytně nese určité zásady. Tato partie práce mapuje ty nejvýznamnější v systému řízení rizik. V první řadě je nutné stanovit odpovědnosti. Vždy je potřeba mít pevně stanovené osoby, které jsou ručiteli správného výsledku.

Z pohledu odpovědnosti, v rámci interního auditu pozorovaného subjektu (MPSV), tedy vedoucí odboru a vedoucí jednotlivých oddělení jsou odpovědni za navržení a přijetí nápravných opatření v rámci jejich působnosti. Nápravná opatření jsou tak důsledkem určité odpovědnostní báze a je třeba je pro zásady řízení rizik také definovat. Vedoucí také může nad rámec řádné analýzy rizik provést posouzení všech procesů, příp. činností a operací a rozhodnout o jejich přeřazení do vyšší nebo nižší úrovně rizikovosti. Z hlediska odpovědnosti se tak jedná o systematický přístup k riziku z pozice řídicích orgánů zúčastněných analýzy rizik.

Druhou oblastí stanovení zásad je, jak již bylo zmíněno, řízení nápravných opatření. Ty logicky vycházejí z nutnosti odpovědných osob řešit nepříznivě nastalou situaci. Nápravnými opatřeními se rozumí taková opatření a aktivity, včetně určení nositelů odpovědnosti a termínů, která budou působit na možné zdroje vzniku rizik a snižovat tak jejich výskyt v procesech odboru a jednotlivých oddělení MPSV.

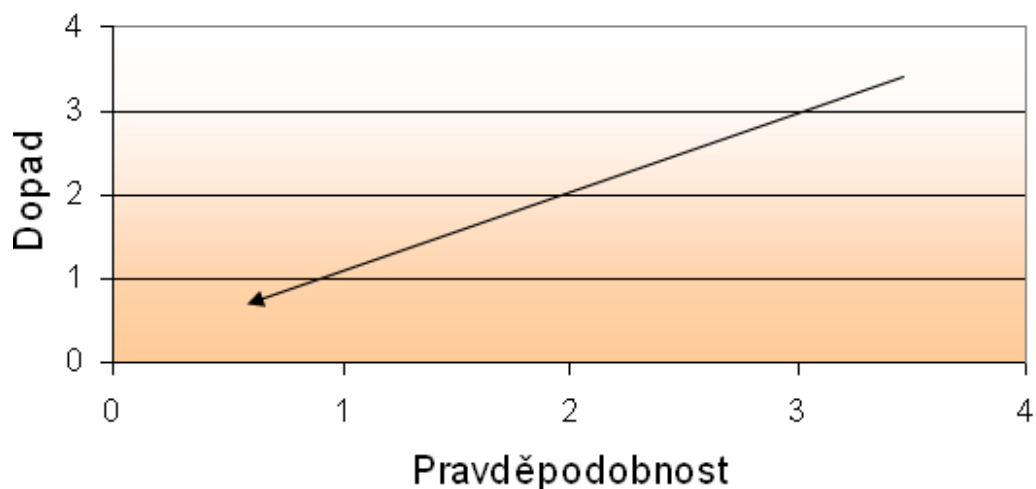
Je v odpovědnosti každého vedoucího zaměstnance navrhnout a dle navržených termínů realizovat nápravná opatření k operacím vysoké a střední rizikovosti (viz výstup analýzy rizik: mapa rizik). U operací s malou rizikovostí není nezbytné navrhovat nápravná opatření. Operace však musí být sledovány a vyhodnocovány stejně jako operace se střední a vysokou rizikovostí.

Poslední oblastí, kterou je nutno se v zásadách řízení rizik zabývat, je vyhodnocení. Je v odpovědnosti vedoucího odboru a vedoucích oddělení sledovat realizaci nápravných opatření a v delších obdobích (více než 2 roky) vyhodnocovat vývoj operací s malou rizikovostí a účinně přijímat nápravná opatření u operací se střední a vysokou rizikovostí. Celý tento proces zpětné vazby, který vyhodnocení poskytuje, má za úkol odpovědný správce rizik, který je též součástí analytického týmu.

Správce rizik odboru interního auditu a kontroly MPSV pak zpracovává souhrnnou informaci o analýze rizik provedené jednotlivými odděleními, jejich výstupech a přijatých nápravných opatřeních. Následně informuje vedoucí oddělení o realizaci nápravných opatřeních. Vedoucí oddělení vyhodnocuje informaci o provedené analýze rizik a informaci o přijatých nápravných opatřeních.

Správce rizik odboru interního auditu a kontroly MPSV v souhrnné informaci rovněž provádí srovnání vývoje rizikovosti hodnocených činností k minulému období. To poté poskytne obraz o efektivitě řízení rizik v komparaci s minulými obdobími. Vzniká tak systematická řada výsledků rizikové analýzy, která slouží jako podklad pro definitivní zhodnocení rizikové strategie. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí snižování rizikovosti hodnocených oblastí a tedy posun bodů (jednotlivé procesy nebo činnosti nebo operace) v mapě rizik do levé dolní části, kde je malá pravděpodobnost výskytu a malý dopad (viz graf č. 2). Přesně tak, jak bylo diskutováno výše.

Graf č. 2: Mapa rizik



Zdroj: interní zdroj

5.4. Ukládání a archivace

Celý koloběh řídicího cyklu rizik musí být zakončen řádnou evidencí a archivací. Ta je podstatná především pro komparační potřeby v budoucích obdobích. Záznamy k analýze a řízení rizik musejí být ukládány a archivovány v souladu s interními předpisy organizace a zásadami pro archivaci a skartaci.

Dle takovýchto definovaných pravidel je možné provádět zhodnocení, o kterých byla řeč v předešlé kapitole. Správná archivace a systém evidence spojený s řízením rizik v neposlední řadě napomáhá zefektivnění a zrychlení budoucí práce.

5.5. Pravidelné přehodnocení

V návaznosti na předešlou kapitolu je v systému archivace systému řízení rizik nutný i tzv. datamining, tedy dolování v datech. K tomuto účelu musejí být, přesně v duchu předešlé kapitoly, dostupné relevantní informace a výsledky. Potřeba budoucích období, v komparaci s minulými zjištěními, je nezbytná pro úsilí vedoucí k potlačení rizik a příznivému trendu v této oblasti. Metoda analýzy rizik a výsledky předešlých období musejí být každoročně přehodnoceny a na

základě poznatků upraveny. V této souvislosti je případně nutné upravit tuto strategii řízení rizik. Odpovědnost za úpravu pak nese zpracovatel dokumentu. Podněty pro úpravu předkládá vedoucí odboru a vedoucí oddělení, který je kompetentní a odpovědný k realizaci změny politiky strategie řízení rizik.

6. Doporučení pro řízení rizik interního auditu

Každá analýza s sebou neodmyslitelně nese i určitý výstup v podobě návrhu pro zlepšení, nebo doporučení. Interní audit musí hodnotit účinnost procesů řízení rizik a přispívat ke zdokonalování tohoto procesu. Z tohoto důvodu je pro řízení rizik potřeba interpretovat určitá východiska, která povedou ke správnému fungování a korektnímu plnění poslání interního auditu.

Doporučení vycházející z tohoto přístupu k internímu auditu ve veřejné správě, konkrétně na Ministerstvu práce a sociálních věcí, se dají interpretovat následovně.

Rozhodnutí, zdali jsou procesy řízení rizik účinné, je výsledkem úsudku interního auditora založeném na zhodnoceních:

- cíle společnosti podporují poslání společnosti a jsou s ním v souladu,
- významná rizika jsou identifikována a ohodnocena,
- v reakci na rizika jsou podnikány přiměřené kroky, které dávají do souladu velikost rizika s rizikovou tolerancí organizace
- důležité informace týkající se rizik jsou získávány a včas sdělovány napříč organizací; tyto informace umožňují zaměstnancům, vedení a orgánům organizace vykonávat jejich odpovědnosti.

Takto interpretovaná zhodnocení jsou čistě subjektivní a spočívají v kompetenci a následně i odpovědnosti konkrétních pracovníků. Dále jsou pro doporučení potřeba definovat i procesní požadavky.

Procesy řízení rizik jsou sledovány prostřednictvím průběžných řídicích činností, samostatných hodnocení nebo prostřednictvím kombinace obou uvedených činností. Z těch jsou to především následující procesy.

1. Úloha a důležitost interního auditu výrazně vzrostla a očekávání klíčových zainteresovaných subjektů (stakeholders - např. orgány společnosti a výkonné vedení), stále vrůstají. Útvary interního auditu

disponují širokými pravomocemi k pokrytí finančních, operačních, právních/regulačních rizik, rizik informačních technologií a strategických rizik. Zároveň mnoho útvarů interního auditu čelí změnám souvisejícím s dostupností kvalifikovaných zaměstnanců na globálním trhu práce, se zvyšujícími se mzdovými náklady a s velkou poptávkou po specializovaných pracovnících (např. informační systémy, podvody, deriváty, daně). Z kombinace těchto faktorů vyplývá pro činnost interního auditu vysoká úroveň rizika. Proto je třeba, aby vedoucí interního auditu zvážil rizika související s činnostmi interního auditu a s dosažením cílů interního auditu.

2. Činnost interního auditu není vůči rizikům imunní. K tomu, aby interní audit řídil svá vlastní rizika, je třeba podniknout nezbytné kroky.
3. Rizika hrozící činností interního auditu spadají do tří kategorií: selhání auditní činnosti, nesprávné ujištění a reputační riziko. Následující část práce zdůrazňuje klíčové prvky související s těmito riziky a některé kroky, které může interní audit zvážit při zlepšení jejich řízení.
4. Každá organizace má zkušenost se selháním řídicích a kontrolních mechanismů. To je právě jedna z nejčastějších procesních chyb a měla by být též řízena. Doporučení pro tuto oblast se tedy vztahuje k prevenci selhání řídicích a kontrolních mechanismů. Z tohoto pohledu je nutno vymezit základní oblasti, ze kterých následně plyne možné selhání. Nejčastějšími oblastmi rizika, ze kterých pak neúspěch pramení, jsou uvedeny pod tímto odstavcem.
 - Nejsou dodržovány Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu.
 - Je nedostatečný program pro zabezpečení a zvyšování kvality (Standard 1300), včetně postupů sledování nezávislosti a objektivity auditora.
 - Chybí účinný proces hodnocení rizik poskytující v rámci hodnocení stranických rizik identifikaci klíčových oblastí auditu a současně v rámci plánování jednotlivých auditů chybí identifikace oblastí s vysokým stupněm

rizika - důsledkem toho" je neschopnost provádět správně audit a nebo plýtvání časem věnovaným nesprávným auditům.

- Neschopnost navrhovat účinné postupy interního auditu určené pro testování „skutečných“ rizik a testování správných řídicích a kontrolních mechanismů.
- Neschopnost hodnotit v rámci prováděných auditních postupů dostatečnost nastavení řídicích a kontrolních mechanismů a jejich účinnost.
- Využití auditních týmů, které nemají dostatečnou úroveň způsobilosti založenou na zkušenostech nebo vědomostech týkajících se vysoce rizikových oblastí. Neschopnost uplatňovat ve zvýšené míře profesní skepticismus a rozšířené postupy interního auditu související s nálezy a nedostatky v řídicích a kontrolních mechanismech. Neschopnost provádět dostatečný dohled (supervizi) interního auditu.
- Spatné rozhodnutí v případě existence příznaků podvodu - např. „Pravděpodobně to není významné“ nebo „Nemáme čas nebo zdroje zabývat se touto záležitostí“. Selháni při předávání informací týkajících se podezřelých skutečností správným osobám. Neschopnost odpovídajícím způsobem předávat informace.

Tyto možnosti selhání řídicích a kontrolních mechanismů jsou nejčastějšími činiteli neúspěchu interního auditu. Pokud tato doporučení provádění interního auditu MPSV budou respektována a vyvarujeme se jim, v součinnosti s relevantním úsudkem auditora, výsledek interního auditu nebude riziky z procesního a subjektivního hlediska ovlivněn. Tedy zaručen kvalitní kýžený výsledek.

7. Komparace systému řízení rizik MPSV a MŠMT

Při každém analytickém zjišťování je potřeba se na celou problematiku dívat nejen z vnitroorganizačního pohledu, ale je nutné též porovnání s jiným subjektem s obdobným funkčním předmětem zájmu. Pro potřeby této práce byla tedy využita komparace analyzovaného subjektu MPSV se sesterskou organizací veřejné správy, Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy.

Obě organizace jsou si v oblastech zájmu interního auditu velice podobné, proto bude zajímavé komparovat přístup k analýze rizik formulovaný touto prací s využívanou praxí na MŠMT.

Důležitým poznatkem před samotným započítím komparace je fakt, že pokud bychom chtěli porovnávat celou metodiku přístupu k rizikům interních auditů na obou zmiňovaných subjektech, dostali bychom se do sporu v oblasti cílového zaměření obou metodik. Každé z ministerstev je totiž pro účely interního auditu, respektive z nich vyplývajících možných rizik, zaměřeno na odlišnou činnost v rámci své působnosti. Proto se nedají celé metodiky jednoduše porovnat a vyvozovat z této komparace relevantní závěry. A to i přesto, že obě vycházejí z jednotného pokynu Ministerstva financí ČR. Ten totiž předepisuje a vymezuje obecné pojmy a pochody řízení rizik IA, ovšem jejich výklad a aplikace do praxe je v kompetencích každého z ministerstev. To ve finále znamená, že orgány sice inspirováni jednotnou metodikou, určují rozsah a aplikaci do praxe tohoto předpisu na základě vlastních směrnic.

To v praxi znamená, že například obě ministerstva operují s určitým „itinerářem rizik“ nebo mapou rizik (viz výše), ovšem jejich aplikace, rozsah a interpretace spadá do kompetence jejich interního výkladu. Aby bylo možné si tyto difference představit, bude v této kapitole také uveden výňatek z celkové metodiky MŠMT, aby bylo možné představit si, jak je odlišně pojat od výkladu MPSV.

Z tohoto důvodu je pro potřeby zajímavá určitá oblast přístupů k rizikům v interním auditu, která je metodicky shodná pro oba subjekty. Tou jsou komparace jednotlivých rizik, neboli jak je touto prací nazývám „itineráře rizik“

v interním auditu veřejné správy. Obecné vymezení oblastí rizik v tomto ohledu je pro oba subjekty shodné, a proto je možné je srovnat bez nutnosti transformace jednoho systému řízení rizik na metodiku druhého.

7.1. Srovnání rizik sledovaných subjektů

Přesně dle popsaného modelu komparace se takto dostáváme k vlastnímu srovnání jednotlivých rizik obou subjektů. Oblasti přístupu k rizikům jsou popsány a porovnány v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Srovnání rizik mezi MPSV a MŠMT

RIZIKA MŠMT	RIZIKA MPSV
Riziko lidského faktoru	Informační
Riziko informační a technologické	Komunikační
Riziko majetkové	Chyby
Riziko provozní	Flexibility
Riziko organizační	Nezávislosti
Riziko finanční a rozpočtové	Rozhodovací
Riziko lidských zdrojů	Vyhodnocovací
Riziko právní	Kapacitní
Riziko řízení	Personální
Riziko kompetenční	Softwarové
Riziko technické	Metodické
Riziko nespecifikované	Image
	Materiální
	"3E"
	Kontrolní

Zdroj: vlastní práce vycházející z podkladů MŠMT a MPSV

Jak je z tabulky komparace patrné, tak přesně v duchu který byl nastíněn v úvodu této kapitoly je vidět, jak odlišně je metodicky přistupováno k oblastem rizik obou ministerstev. MŠMT rizika charakterizuje značně obecně a obšírně. Z mého pohledu myslím, že takto specifikované oblasti rizik jsou natolik nekonkrétní, že oblast jejich řízení v rámci MŠMT není žádoucím způsobem

efektivní. Naproti tomu „itinerář rizik“ prezentovaný touto prací pro MPSV je nejen více obsáhlý, ale naproti MŠMT věcný a konkrétní. Z této povahy je potom možná rizika snáze identifikovat, začlenit a následně vyvozovat závěry k jejich řízení. Itinerář rizik MPSV totiž jasně a hlavně věcně vymezuje oblasti působnosti jednotlivých rizik. Výčet rizikových okruhů MŠMT není nastaven konkrétně, ale vztahuje se na oblasti, kde rizika mohou nastat, navíc se prolínat a tím následně zkreslovat výsledky strategie řízení rizik.

Kvantifikace rizik již probíhá stejným způsobem pro obě ministerstva dle předpisu jejich řídicího orgánu MFČR, ovšem zásadní rozdílnost spatřuji právě v pojetí rizikových oblastí.

Osobně bych pro přístup k rizikům MŠMT navrhovala ještě nadstavbovou část klasifikace rizika v podobě zhodnocení rizika, že konkrétní odhalené riziko bude správně řízeno, zařazeno a vyhodnoceno.

7.2. Pohled do přístupu k rizikům na MŠMT

V rámci přístupu k rizikům Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy se k rizikům přistupuje podle předem stanovených kroků, podobně jako jsem popsala a navrhla výše u MPSV.

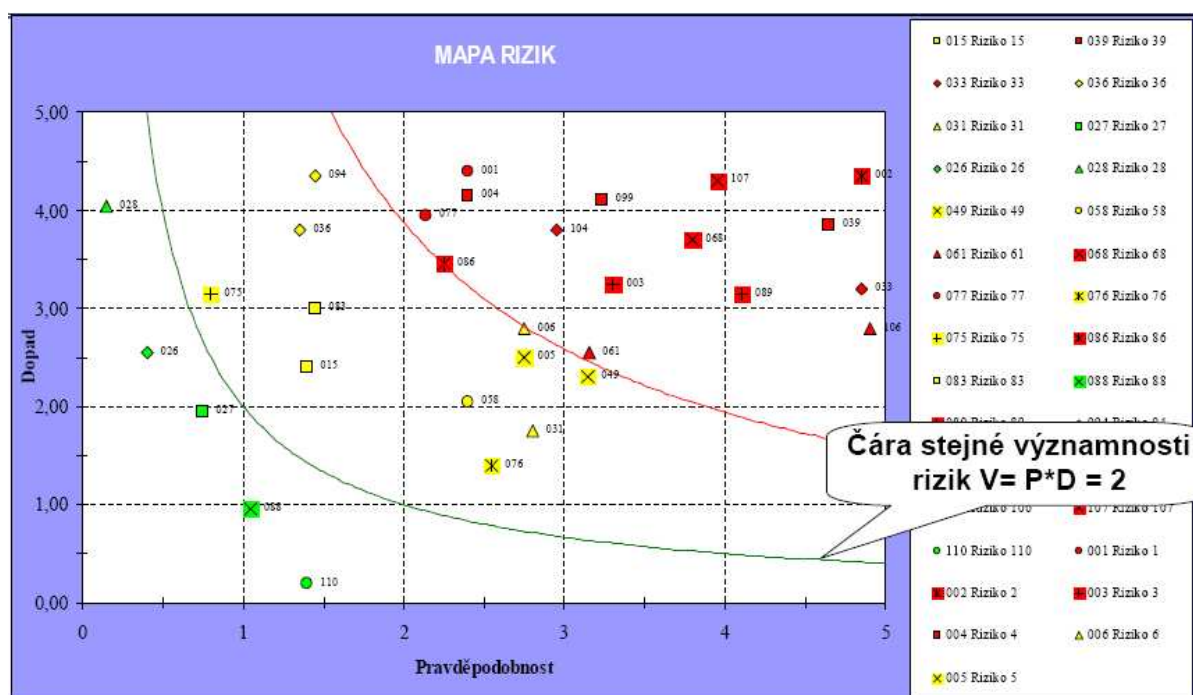
Prvním krokem řízení rizik na MŠMT je stanovení cílů, identifikace procesů a aktivit spojených s interním auditem. Této analýze jsou poté přiřazena a identifikována významná rizika. Ty jsou následně přiřazeny jednomu z okruhů zmiňovaných v předešlé kapitole. Zde již vidím zásadní problém a rozpor, který jsem výše nastínila.

Následuje stejně jako u MPSV provedení ohodnocení významnosti rizika, které je v metodice MŠMT. Následují kroky vedoucí ke kvantifikaci rizika a vyhodnocení jeho pravděpodobnosti a dopadů. Myšlenka je zde stejná jako ta, která je popsána mou prací, nicméně kroky vedoucí k jejímu dosažení a stupnice vyhodnocení je v jednotlivých krocích značně odlišná.

Výsledkem je mapa rizik. Ta je opět totožná s navrženou pro MPSV, ovšem operuje s podrobnější specifikací dopadů rizika a jejich pravděpodobností. Pro MPSV ohodnocení 1 – 4, MŠMT 1 – 5.

Jedinou odlišností u MŠMT v rámci mapy rizik je stanovení hladin významnosti rizik. V postatě se ovšem jedná jen o formulaci předpokladů, které jsem popsala pro potřeby MPSV v příslušné kapitole. Příklad mapy rizik MŠMT je uveden jako graf č. 3.

Graf č. 3: Příklad - Mapa rizik MŠMT



Zdroj: Směrnice pro jednotný postup při řízení rizik na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy

Výsledky plynoucí z grafu mají stejnou vypovídací schopnost, stejnou závažnost a stejný charakter jako u mapy rizik pro MPSV. V tomto ohledu je patrné, že zvolené metodiky pro oba subjekty jsou shodné.

7.3. Shrnutí

V zásadě se tedy dá konstatovat, že i přes metodicky stanovený postup k řízení rizik interního auditu vydávaný řídicím orgánem, jsou patrné mnohé odlišnosti v jeho pojetí a interpretaci. Závěry plynoucí z obou komparovaných subjektů jsou v tomto případě na stejné úrovni a plní tedy stejné poslání. Značný rozdíl je však v metodách jejich dosažení a obecně v pojetí přístupu k rizikům. Jak již bylo řečeno, klasifikace rizik na MPSV a MŠMT je značně rozdílná a to může být primárním zdrojem nežádoucího výsledku v oblasti řízení rizik. Osobně se domnívám, že touto prací navržený přístup k rizikům a jejich klasifikace, je více konkrétní a více eliminuje možné selhání v přístupu k rizikům interního auditu ve veřejné správě, než je tomu u MŠMT.

8. Diskuze a závěr

Přístup k rizikům interního auditu ve veřejné správě je širokou oblastí, která se zabývá možnými nástrahami, nejistotami a možnými chybami v procesu kontrolní činnosti uvnitř organizace státního sektoru. Tato práce se zaměřila na konkrétní oblast této problematiky, a to na oblast rizik v podmínkách interního auditu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Byla provedena analýza systému přístupu k rizikům zmiňovaného sektoru a identifikovány hlavní oblasti rizik, které byly sumarizovány pod pojmem „itinerář rizik“. Takto definovaný katalog byl následně včleněn do návrhu přístupu a řízení rizik ve zmiňované organizaci. Celý tento komplex má výsledně napomoci k zefektivnění řízení rizik, eliminaci jejich dlouhodobého negativního vlivu na výsledek a definovat jasná pravidla pro práci s riziky v rámci provádění činnosti interního auditu.

Výsledkem práce, a tedy i naplněním jejího cíle, byla analýza rizik, se kterými se setkává, nebo může setkat interní auditor MPSV při své práci. Zároveň byla definována metodika dopadovosti a pravděpodobnosti výskytu rizik v kontextu časového rozlišení. To znamená, jak je nutné s riziky interního auditu pracovat, vyhodnocovat a řídit nejen v konkrétním případě, ale i v rámci dlouhodobého srovnání a hodnocení.

Práce by tedy měla přispět jako podklad k určité formalizaci strategie řízení rizik interního auditu Ministerstva práce a sociálních věcí, definování rizikových oblastí a dále k zefektivnění a zrychlení činností a operací spojených s možnými riziky.

V neposlední řadě se práce věnovala i komparaci. Konkrétně meziministerskému srovnání přístupu k rizikům MPSV a MŠMT. Tato část práce odhalovala možné rezervy v pojetí rizik interního auditu ve veřejné správě a hodnotila přístup obou subjektů k této problematice. Zajímavou se tato partie stala především proto, že oba subjekty v této oblasti vycházejí ze stejného

předpisu svého řídicího orgánu (MFČR), ale pojetí přístupu k rizikům je u nich odlišné.

Jako zaměstnanec MPSV, který aktivně pracuje v oboru interního auditu, se domnívám, že přístup definovaný mou prací pozitivně přispěje nejen k výkonu mé práce, ale i mých kolegů a kolegyní.

Rizika jsou neodmyslitelnou součástí každé činnosti. Někdy promlouvají do výsledku práce výrazněji, jindy téměř nepostřehnutelně, nebo dokonce vůbec. Jejich přítomnost je však vždy nutné si uvědomit a vědomě s ní nakládat. Kvalitní řízení rizik obecně přispívá k požadovanému chodu organizace jako celku, její části, jednotlivce nebo určitému procesu. Z tohoto důvodu je žádoucí se problematikou dostatečně zabírat a věnovat jí příslušnou pozornost. Ráda bych tuto myšlenku a práci jako celek závěrem podpořila, přesně v duchu předešlých řádek citátem.

„Chování každého z nás, řídí snaha minimalizovat vlastní riziko a maximalizovat svou odměnu.“

autor: Jack Welch²

² Jack Welch alias John Francis Welch jr. byl nejdéle sloužícím výkonným ředitelem společnosti General Electric, v jejímž čele se stal jedním z nejrespektovanějších byznysmenů druhé poloviny 20. století.

9. Summary

Access to the risks of internal audit in public administration is a broad area that deals with possible dangers, uncertainties and possible errors in the process control activities within public sector organizations. This work has focused on a specific area of this issue, especially on the risks in terms of internal audit of the Ministry of Labour and Social Affairs.

An analysis was made of access to the risks mentioned sector and identified key risk areas, which were summarized under the term "itinerary" risks. Thus defined, the catalog was subsequently incorporated into the design approach and risk management in the aforementioned organization. The entire complex is a result, help to streamline risk management, eliminating their long-term negative impact on the outcome and define clear rules for handling risks in the implementation of internal audit.

The result of the work and the fulfillment of its objectives, the risk analysis is encountered or may encounter an internal auditor of the MLSA in their work. At the same time was defined methodology dopadovosti and likelihood of risks in the context of accrual. That means as necessary to the risks of internal audit work to evaluate and manage not only the specific case, but in the long-term comparison and evaluation.

Work should therefore contribute as a basis for a formalization of risk management audit of the Ministry of Labour and Social Affairs, the definition of risk areas and to streamline and accelerate the activities and operations associated with potential risks.

Last but not least the work is devoted to a comparison. Specifically, compared meziministerskému risk approach MLSA and Ministry of Education. This part revealed the possible reserves in the approach to risk internal audit in public administration and evaluated the approach of both parties on this issue. Interesting, this game was mainly because both entities in this area are based

on the same act of its governing body (the Ministry of Finance), but the approach for the risks they are different.

Přehled literatury

Česká republika. Zákon o finanční kontrole : o finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů . In Zákon č. 320/2001 Sb.. 2001, částka 121, s. 46-48.

Dvořáček, Jiří: Interní audit a kontrola. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

GALLOWAY, David. Interní audit : průvodce nového auditora. USA : MJF, 1997. 90 s. ISBN 8090243312, 9788090243316.

HÁJEK, Karel. Interní audit : základní informace o řízení rizik. 1. vyd. Vyškov : Irena Spirová, 2003. 15 s. ISBN 80-239-1953-9.

KAFKA, Tomáš; DVORÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. Vyd. 1. Praha : Computer press, 2006. 236 stran s. ISBN 80-251-0836-8, 9788025108369.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha : C.H. BECK, 2004. 168 s. ISBN 978-80-7400-121-5, 9788074001215.

KAFKA, Tomáš. Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU. *Seminář katedry podnikové ekonomiky VŠE*. Květen 2009, s. 1-3.

Mezinárodní standardy pro vnitřní kontrolní systémy a interní audit ve veřejném sektoru. *Popis a srovnání mezinárodních standardů pro zavádění a udržování vnitřních kontrolních systémů a služby interního auditu v orgánech veřejné správy*. Praha : Český institut interních auditorů, 2004. 69 s. ISSN 8086689263, 9788086689265.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2010. *Dokumentace Interního auditu MPSV*. Interní dokument.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2011 [cit. 2010-12-12]. O MPSV. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/65>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2010. Směrnice pro jednotný postup při řízení rizik. Interní dokument.

Ministerstvo financí ČR. 2004. *Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu*. Interní dokument. Metodické pokyny a postupy v ČR a EU/CHJ – 6.

PEEMÖLLER, Volker H. Controlling und Interne Revision. Vyd. 2. Berlín : Band, 2008. 371 s.

PODUŠKA, Bohuslav. Controlling a interní audit. časopis INTERNÍ AUDITOR. únor 2010, 14, 56, s. 1-44.

Portal.gov.cz [online]. 2011 [cit. 2011-01-19]. Portál veřejné správy. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/6966/place>.

PROKŮPKOVÁ, Danuše. Interní audit. In *Deník veřejné správy* [online]. Praha : Triada, spol. s r. o., 2003 [cit. 2011-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5672122>>.

RAIS, Karel; SMEJKAL, Vladimír. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SAWYER, Lawrence B. Interní audit. Český institut interních auditorů. USA : MJF, 2000. 152 s. ISBN 8086284077, 9788086284071.

Přílohy

Příklad kategorizace a ohodnocení pravděpodobností a důsledků rizik MPSV:

Proces	Typ rizika	Popis projevu rizika	Pravděp. výskytu	Dopad rizika	Popis nápravného opatření
všechny procesy odboru	A	fluktuační zaměstnanců, nemocnost zaměstnanců, nezastupitelnost, chybné plnění úkolů,	3	3	supervize nadřazeného zaměstnance, zvýšit možnosti finanční motivace zaměstnanců, zvýšení počtu systemizovaných míst, odbřemenění vedoucích zaměstnanců od úkolů, které mohou plnit bslužné a růžové útvary
všechny procesy odboru	F	velké množství materiálu k připomínkách, protože působnost odboruse dotýká většiny rezortů a odborů MPSV	3	3	je třeba zaměstnancům přidělovat úkoly operativně ad hoc
všechny procesy odboru	F	nedostatečná kapacita pro koncepční činnost odboru	3	3	zvýšení počtu systemizovaných míst
všechny procesy odboru	K	rozpočtové škrty vyvolávají potřebu změny právních předpisů, dotační politiky a finančních limitů několikrát v průběhu roku	3	3	operativní řízení, vydávání nových rozhodnutí, přehodnocení priorit činností jednotlivých zaměstnanců
Provádění auditu a kontrol	F	Audit/kontrola nemá dopad na zlepšení zjištěných závad	3	3	Zvýšit důraz na kvalitu a včasnost přijímání nápravných opatření
Rozpočtování a výplaty dotací ze státního rozpočtu na sociální služby	F	nedostatečná sladěnost procesů v rámci sekce 2 a 6 a personální kapacity v sekcích	3	3	Projednání termínů a procesů mezi zainteresovanými odbory
Přezkumné řízení v oblasti příspěvku na péči	F	Nedostatek perosnálních kapacit zapříčiňuje zpoždění vyřizování žádostí o přezkum a dlouhých lhůt v rámci vyřizoávní žád	3	3	reorganizace odd. 221 a personální posílení agendy přezkumu v oblasti PnP
Finanční kontrola	F	Nedostatečná personální kapacita znemožní provedení stanoveného počtu finančních kontrol u subjektů příjemců dotace ze S	3	3	Reorganizace odd. 221 a personální posílení agendy finanční kontrola
Registrace sociálních služeb - odvolací orgán	F	na složité odvolací kauzy není k dispozici kvalifikovaný právník - rozhodnutí o odvolání ze strany MPSV mohou být úspěšně napadána u soudu.	3	3	posílit odbor 22 o tabulkové místo - právníka
Informatika SSP, SZ (ÚP) a HN/SS	C	Nedostatečná metodická podpora provozních útvarů	3	3	Důsledně vyžadovat spolupráci metodických útvarů na všech úrovních
Organizuje celorepublikové porady ředitelů úřadů práce, porady ředitelů pověřených úřadů práce s krajskou působností a porady jednotlivých odborů sekce 4.	M	Selhání činnosti vnějšího subjektu, nedodržení smluvených podmínek	3	3	Není v kompetenci oddělení
Tvorba právních norem	F	Nekvalitní zpracování připomínkového řízení - krátký čas na zpracování materiálu. Neznalost problematiky.	3	3	Důsledně dodržování termínů a jejich reálné stanovení. Snaha o co největší kvalitu předkládaných materiálů všemi útvary ministerstva.
tvorba návrhů pracovněprávních předpisů	H	nesprávné odměňování kvalifikovaných pracovníků	3	3	přepracovat systém odměňování, umožňující operativní zásah vedoucích zaměstnanců při dočasném odnímání a přiznávání variabilních složek platu s cílem účinnější motivace zaměstnanců
Realizace části aktivit v rámci administrace IOP	A	Obtížná předvídatelnost chování zaměstnanců (jednání ve stresu, vztahy na pracovišti)	3	3	Supervize týmová i individuální, teambuilding, syndrom vyhoření, komunikace, vzdělávání
Hodnocení projektů	F	Nedostatek kvalifikovaných externích hodnotitelů pro hodnocení projektů má vliv na proces výběru projektů k podpoře.	3	3	Provést výběr kvalifikovaných hodnotitelů do databáze hodnotitelů (aktualizace databáze) a provést jejich školení.

Zajištění úplné funkčnosti informačního systému Monit7+ a MS Central	L	Chybné přenosy dat mezi systémy Benefit7, Monit7+ a MSC2007.	3	3	Spolupráce na odstranění nedostatků při datových přenosech mezi systémy. Pravidelná kontrola dat v monitorovacím systému.
Nesrovnalosti, kontroly	I	Právní nejistota z důvodu střetávání institutů evropského a národního práva v rámci agendy nesrovnalostí a zadávání veřejných zakázek.	3	3	Aktivní účast na legislativním procesu - připomínkování právních předpisů (zákon o rozpočtových pravidlech, zákon o veřejných zakázkách), přehodnocení definice nesrovnalosti v rámci OP LZZ.
Administrace projektů	E	Zpoždění práce z důvodu nárůstu administrativních operací nad rámec povinností daných zákony nebo manuálem.	3	3	Zjednodušení administrativy
Proces oběhu dokumentů	E	Zdlouhavý proces podepisování, schvalování dokumentů (vyjádření jednotlivých útvarů MPSV, výjimky ŘO apod.).	3	3	Zprůhlednit schvalovací procesy, kvalitně zpracované materiály.
Realizace veřejných zakázek	E	Zdlouhavý proces zpracovávání veřejných zakázek vedoucí k jejich zpožděnému vyhlášení.	3	3	Vyjasnění kompetencí oddělení 106, Gordionu a odborného útvaru.
Řízení projektu	J	Systém řízení projektů neodpovídá organizační struktuře MPSV.	3	3	V kompetenci vedení MPSV.
všechny procesy odbory	E	reakce na zprávy médií a stanoviska k materiálům, předkládaných ad hoc, které jsou požadovány v krátkém časovém intervalu	4	3	motivovat zaměstnance odboru na schopnost okamžité změny obsahu práce, potřeba mimořádné supervize nadřazeného zaměstnance
všechny procesy odboru	F	složitá (nejednotná) organizační struktura řízených orgánů v oblastech působnosti odboru (přenesená státní správa)	4	3	zřízení jednotné státní organizační struktury
operativní evidence dávek pomoci v hmotné nouzi a dávek sociální péče pro zdravotně postižené	F	neexistence informace z finančních výkazů obcí vyplácejících dávky pro transfery územním rozpočtům	4	3	
všechny procesy odboru	K	složitost a rozsah právních norem vyžaduje reagovat novou právní úpravou nebo metodikou	4	3	vytvářet podmínky pro zabezpečení nových právních předpisů a metodiky přerozdělením priorit a operativních úkolů
hlášení nesrovnalostí	J	nedostatečná data z vnitřního hlášení	4	3	důsledná komunikace s příslušným útvarem; nastavení fungující spolupráce
všechny procesy odboru	F	zátěž zaměstnanců telefonickými a emailovými dotazy občanů a úřady	4	3	změna a specifikace pravidel pro vyřizování podání v rámci MPSV
Expedice korespondence	F	S ohledem na zavedení systému datových schránek se komplikuje včasná expedice korespondence	4	3	V době extrémního nárůstu expedic posílit kapacity na věcných odborech a odboru 61.
Agentury práce	F	nárůst případů o 130% od roku 2007 pro vysoce odbornou a časově náročnou činnost, systemiz. 2 pracovní místa	4	3	Navýšení zaměstnanců minimálně o 2 systemizované místa
Agentury práce	H	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4	3	Navýšení zaměstnanců minimálně o 2 systemizované místa
Monitoring realizace programů ESF	N	Neshody s MMR ohledně metodiky monitorování realizace programu a klíčových ukazatelů. Trvají nejasnosti v metodice monitorování a interpretaci dat, sestavy MSC2007 neposkytují ve vhodné podobě potřebné informace pro řízení programu. Data obtížně získáváme	4	3	Pokračovat v jednáních s MMR a požadovat jasné řešení ze strany MMR. Navržena úprava sestav, zapracování je v gesci MMR.
Monitoring a reporting OP LZZ	N	Údaje v Monit7+ neodpovídají skutečnosti, neboť subjekty implementační struktury neaktualizují data průběžně a bezprostředně po změnách.	4	3	Zadávat data o projektech a jejich změny do Monit7+ bezprostředně a průběžně na všech úrovních implementace. Navíc jsou každý měsíc prováděny namátkové kontroly správnosti a aktuálnosti stavů, plánů MZ, AJ názvů projektů, adresy pro doručení, statutární

Zajištění úplné funkčnosti informačních systémů OKpráce a OKdávky	C	Zdlouhavé a nesystematické přenosy dat mezi systémy OKpráce a OKdávky a nemožnost práce se systémem.	4	3	Spolupráce na odstranění nedostatků při datových přenosech mezi systémy. Pravidelná kontrola dat v monitorovacím systému.
---	---	--	---	---	---

Zdroj: interní zdroj

Legenda:

Kód rizika	Riziko	H	Kapacitní
A	Informační	I	Personální
B	Komunikační	J	Softwarové
C	Chyby	K	Metodické
D	Flexibility	L	Image
E	Nezávislosti	M	Materiální
F	Rozhodovací	N	"3E"
G	Vyhodnocovací	O	Kontrolní

Pravděpodobnost výskytu rizika		Vnímaný dopad rizika	
1	Výjimečný výskyt (do 5%)	1	Bez dopadu
2	Možný výskyt (6 – 40 %)	2	Malý vliv na prováděné činnosti
3	Častý výskyt (41 – 75%)	3	Střední vliv na prováděné činnosti
4	Vysoký výskyt (76 – 100%)	4	Vysoký vliv na prováděné činnosti

Rizikovitost	Interval a barevné označení rizikovitosti
Výjimečná - 1	do 5%
Malá – 2	6 – 40 %
Střední – 3	41 – 75 %
Vysoká – 4	76 – 100 %

CD příloha

