

ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 26, ČÍSLO 4|2022 (106)

4|2022



INTERNÍ AUDIT A PROJEKTY

Budoucí technologie

na dosah ruky

- **Projektové řízení**
- **SW pro řízení rizik a interních auditů**
- **SW podpora GRC**
- **Kybernetická bezpečnost včetně SW podpory**
- **Školení, certifikace**
- **Implementace ISO norem**
- **Poradenství v IT**



Milé čtenářky,
milí čtenáři,

je pondělí 12. prosince ráno, venku sněží a panuje krásná vánoční atmosféra. Já sedím v teple vytopené kanceláře s počítačem v napájení a rozsvícenými světly. O pár stovek kilometrů dále na východ milióny lidí takové štěstí nemají. Nesmyslná a nespravedlivá válka a ruská agrese na Ukrajině však stále trvá. Spojení těchto dvou myšlenek mě vede k modlitbě za mír na Ukrajině a pocitu vděčnosti a pokory, za to, že se právě teď a tady máme dobře.

Vděčnost a pokora jsou také dobrými kvalitami pro interní auditory. Dovolte mi tedy krátké zamyšlení nad těmito dvěma pojmy. Interní audit dělám více než 20 let a stále si myslím, že to je skvělá práce. Jsem za ni vděčný. Interní audit je stále jediným nezávislým prvkem v rámci firmy/organizace. Nezávislost umožňuje internímu auditorovi přistupovat k firmě z pozice ideálního dobrého hospodáře (tj. de facto vlastníka). Když jsem ve složitých pracovních situacích váhal nad tím, co udělat (Napsat nepřijemnou pravdu, nebo nenapsat? Eskalovat problém, nebo ne? Zavolat, že král je nahý, nebo mlčet?), vždy mi stačilo si tento princip dobrého hospodáře připomenout. A hned jsem věděl, co mám udělat. A řešení nelehké situace bylo vlastně jednoduché.

S nezávislostí je spojena objektivita. Ta umožňuje „spravedlivě“ balancovat různé zájmové skupiny ve firmě. Abyste ale tento potenciál adekvátně využili, musíte mít schopnost podívat se na problémy jinak, nově, s dostatečným detailem, přesto komplexně. To znamená manažerskýma očima. Tím se dostáváme k druhému pojmu. K pokoře. Dovolím si teď jednu trefu (ale dobře míněnou 😊) do našich auditorských řad. Někdy se mi stane, že potkám auditory, kterým pokora trochu chybí.

Vyprávějí mi, jak ten jejich management je nemožný a jak by to oni dělali lépe. Hrdě mi hlásí, jak jim to teda v té zprávě „nandali“. Ono je to vlastně strašně svůdné. Jako auditor jste nezávislý, zařazený někde hodně nahoře ve firemní struktuře, přímo pod generálním ředitelem nebo ministrem a autoritu tedy často čerpáte od něj. Živíte se tím, že hodnotíte práci jiných a říkáte jim, jak to mají dělat lépe. Vaši práci zhodnotí jednou za pět let externí hodnocení, které ale nikdy nedopadne úplně špatně, protože jako auditori standardy znáte a jste organizovaní. Velmi jednoduše se tedy můžete dostat do situace, kdy dostanete pocit, že jste neomylní a že jste lepší než ta auditovaná strana.

Z mého pohledu je užitečné si v naší práci připomínat, že manažeři žijí v jiném světě. Mají vždy málo času na rozhodnutí. Často vybírají mezi špatným a ještě horším řešením. Já osobně dělám svoje „auditování“ s hlubokým respektem a pokorou k manažerské práci. Je pro mě užitečné a vhodné se na identifikovaný problém a jeho řešení podívat manažerskýma očima. Lidé, jejich snahy a chyby neexistují ve vzduchoprázdnu, k identifikované chybě je vždy nějaký důvod. Málokdy však zlý úmysl nebo hrubá nedbalost. Proto je vždy dobré při celkových hodnoceních a výrocích zohlednit časový, situační a osobní kontext. Při formulaci doporučení pak je manažerský pohled téměř nezbytný. Formulace dobrého doporučení (co nejefektivnější odstranění nedostatku) je totiž manažerská, nikoliv auditorská kompetence.

Přeji Vám klidné prožití vánočních svátků a hodně lásky, zdraví a štěstí do příštího roku. Do nového roku Vám přeji i vděčnost a pokoru ve Vašich srdcích. ■

*Tomáš Pivoňka
prezident Českého institutu interních auditorů*

O B S A H

Projekty – dobrý sluha, ale zlý pán Jaromír Hošek	3
Audity projektového managementu Pavel Mencl	8
„Interní audit a projekty“ ...závěry z panelové diskuze Jiří Jelínek	12
O finančním řízení prostředků Evropské unie v České republice Eva Bolinová	13
Projektové řízení a interní audit ve státní správě Radmila Outlá	18
Kontrolní činnost NKÚ v oblasti rozpočtových prostředků EU vyčleněných pro Českou republiku Zdeňka Liv Prokšová	20
Cesta k novému zákonu o řízení a kontrole veřejných financí otevřena Tomáš Vyhnaněk	25
Interní auditor jako konzultant Jiří Dvořáček, Josef Tyll	28
Fragmenty z národní konference Horizonty interního auditu Daniel Häusler	31
Noví členové	32
Setkání Interních auditorů a kontrolorů moravských měst Jaroslava Kopová	33
Setkání auditorů z dvanácti měst v Chebu Květa Balgová	35
Mobilní zařízení a podnikové IT Jiří Čihák	36
Projekt Univerzity třetího věku (U3V) na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy Magda Pečená	38
Oázy biodiverzity v Čechách Martina Skohoutilová	41
English Annotation	46

ROČNÍK 26, ČÍSLO 4|2022 (106)

Vydává:
Český institut interních auditorů, z. s.
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
+420 224 919 361
e-mail: casopis@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2

Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274 (Print)
ISSN 2787-9798 (Online)

Redakční rada:
Předseda – Jan Kovalčík
Petr Hadrava, Daniel Häusler,
Ludmila Jiráňová, Andrea Lukasiková,
Šárka Nováková, Ladislava Slancová,
Petra Škvorová, Eva Štěpánková,
Milena Widomská

Editorka: Kateřina Hajná Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

Vydavatel nese odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut
interních auditorů

ia
interní auditor

PROJEKTY – DOBRÝ SLUHA, ALE ZLÝ PÁN



Jaromír Hošek

V roce 1996 byl zakládajícím členem jedné z prvních družstevních záložen v novodobé historii. Postupně omezil ostatní podnikatelské aktivity a profesní život věnoval finanční instituci. V průběhu doby působil na různých pozicích (výkonný ředitel, úvěrová komise, představenstvo) podílel se na celkovém rozvoji družstevní záložny, a následně transformaci na banku. Mimo jiné byl zodpovědný i za zřízení a vybudování odboru interního auditu, jehož je v současné době součástí.

Psal se rok 1996, když jsem se stal koordinátorem založení jedné z prvních družstevních záložen, které vznikly poté, co byla opětovně umožněna existence finanční instituce na družstevní bázi. O družstevních záložnách, minimálně o nepříliš šťastném novodobém úseku jejich historie, slyšel nebo jej více či méně na vlastní kůži zažil asi prakticky každý. Nicméně, není předmětem tohoto článku rozebírat příčiny a chyby, které se v porevolučním období existence družstevních záložen vyskytly či udělaly. Vráťím se tedy k úvodní myšlenkové lince. Od založení do dnešního dne se mnoho událo, mnohé se změnilo. Když zkusím zavzpomínat na ty největší změny, potom to budou:

- vznik družstevní záložny,
- fúze s jinou družstevní záložnou,
- přechod pod regulaci a dohled ČNB,
- výměna core (bankovního) systému ... celkem 3x v průběhu doby,
- transformace právní formy z družstva na akciovou společnost,
- licenční řízení na získání plnohodnotné bankovní licence,
- licenční řízení obchodníka s investičními nástroji,
- několik stěhování centrály, změna sídla,
- samozřejmě zásadní změny IT infrastruktury,
- implementace změn regulatorního prostředí – IFRS 9 a 13, GDPR, MIFID 2 atd. (zcela neprávem na posledním místě).

Vzhledem k tomu že jsem v družstevní záložně, dnes bance, celou dobu, asi by se dalo říct, že můj profesní život je „z projektu do projektu“. Možná že i ano, ale pravdou je, že zejména v raných dobách našeho vývoje jsme o tom nevěděli. Ani já, ani ty projekty. Upřímně se přiznávám že nebyl žádný projekt „založení záložny“. Byl to úmysl, který podpořilo několik osob svojí aktivitou, a společným úsilím se podařilo dosáhnout cíle. Ano, jistě že se v tomto úsilí dají najít a pojmenovat prvky projektového řízení, tak jak jsou obecně vnímány nebo definovány (definice, plánování, milníky, realizace, monitorování, uzavření).

„termín projekt nebyl zdaleka tak rozšířený“

A tím argument, že je lhostejné, jak se věci nazvou, že jde o jejich podstatu. Vajíčko je přece pořád vajíčko a je jedno, zda mu říkáme „jají“, egg, nebo třeba ovum. Podstatné ale je, že nic z toho, co se stalo, nebylo stanoveno „protože se to má“, žádný z kroků nebyl učiněn jako naplňování předepsaného postupu, nebyl využit žádný informační systém na podporu řízení projektů vynucující určité kroky či údaje. Bylo to v době, kdy termín projekt nebyl zdaleka tak rozšířený a úplně upřímně řečeno, nikdo z nás, kdo se o založení záložny a zahájení reálné činnosti přičinil, neměl o projektovém řízení ponětí. Je už to dávno, velmi dávno. To bylo v dobách, kdy se dala založit firma „bez projektu“. Ale doba se změnila.

Je už to pár let, kdy dcera přišla ze školy – víceletého gymnázia, a nadšeně mi sdělovala, že již mají „vypsané projekty“. Moje srdce zajásalo a chystal jsem se, jak ji zasvětim do základů projektového řízení. Logická otázka, o jaké projekty se jedná, respektive dceřina odpověď na tuto otázku, moje nadšení dost zchladila. Jeden projekt je výlet do Kutné Hory, druhý výlet do ekocentra Chaloupky a třetí secvičení libovolné divadelní hry. Takže „školní výlet do Kutné Hory“ už není školní výlet, ale „projekt návštěvy Kutné Hory“. Nemám rád, když se věcem prostým, logickým a obyčejným dávají honosné názvy. Obzvláště mi vadí, když se to dělá proto, „aby to lépe vypadalo“ a dalo se to „draž prodat“. Je to obecný trend doby, a já to prostě nemám rád.

„To bylo v dobách, kdy se dala založit firma ,bez projektu‘.“

I přesto, že předchozí řádky vyznívají vůči projektovému řízení skepticky až kriticky a jistě by byl nejvyšší čas obrátit na oslavnou notu, nakonec projektové řízení je hlavním tématem tohoto časopisu, dovolím si ještě jednu kacířskou myšlenku, respektive příklad. Sečení trávy na zahradě.

1. FÁZE

Definice projektu – Sedím s manželkou a dětmi u sobotního oběda a dívám se prosklenou stěnou na zahradu. Vidím, že tráva je poněkud přerostlá a říkám si, že by bylo třeba ji posekat (alternativně si toho všimla manželka a řekla to nahlas, tj. máme zde vnitřní potřebu – externí vliv, na základě kterého definuji cíl projektu „posekat trávu“). Popřemýšlím o programu na dnes a vyhodnotím, že dneska bych to mohl posekat. Mám tedy definovaný časový horizont, stejně tak náklady, protože vím, že v tom horku, co dnes venku panuje, mě to bude stát jedno propocené tričko a nějaký ten benzin do sekačky.

2. FÁZE

Plánování – Podrobněji si promyslím, co bude třeba ... Sekačka na trávu, benzin, volná kapacita v kompostéru. Naplánuji jednotlivé kroky – vyndat sekačku, zkontrolovat nůž, doplnit palivo, seřadit výšku sečení, nasadit sběrný koš atd. Posoudím rizika a konstatuji, že nejvyšší rizikovou váhu má zranění oka odlétnutím kamínku, započtu protiopatření ve formě odolného šasi sekačky a akceptuji zbytkové riziko a nevezmu si ochranné brýle.

3. FÁZE

Realizace projektu – Jdu a dělám to, co jsem popsal v předchozím bodě, případně reaguji na nastalé situace a odchylky a aktualizuji plán.

4. FÁZE

Monitoring – Jakmile se sekačka rozjede, opakovaně v nahodilých časových odstupech koukám za sekačku, jestli je posečeno dostatečně nízko a zda je posekaná tráva v koši, a ne na zemi. Přichází manželka a provede externí ověření kvality. Následuje korekce (snížím výšku sečení) a znova se rozjíždím. Zkrátka typický Demingův (PDCA) cyklus.

5. FÁZE

Ukončení projektu – Mám posekáno, otáčím se a provádím akceptační test, případně si nechám akceptovat od manželky. Uklízím sekačku a vyvozuji závěry pro příští projekt. Až budu příště sekat trávu, určitě si vezmu holínky, protože ty tenisky, co jsem měl na nohách dnes, jsou celé zelené.

Krásný příklad projektového řízení. Řekl bych, že každý z nás seká trávu projektově. Těm, kteří nemají zahrádku se omlouvám, ale jsem si jist, že i oni dělají spoustu věcí projektově.

Tím ovšem nechci říct, dokonce ani naznačit, že projektové řízení není třeba, nebo že je chybné... Naopak rád bych poukázal na skutečnost, že projektové

řízení je naprosto přirozené, logické a má své místo v každodenním životě, respektive z reálných postupů vychází, koresponduje s nimi. Projektové řízení není tajemná nauka ještě tajemnější sekty, není to zázračný amulet, který vyléčí každou chorobu, ani elixír věčného mládí. To, že nastavíme řízení projektů v souladu se standardy, ještě neznamená, že se změny budou realizovat „samy“. Musím říct, že se mi v mé praxi opakovaně potvrzuje, že všechny standardy, postupy, best practice přístupy naplňují označení „dobrý sluha, ale zlý pán“. Nevím, jestli někdy přijde doba, kdy bude lidský rozum zcela nahrazen technologiemi, umělou inteligencí nebo třeba virtuální inteligencí, ale s jistotou mohu říct, že ta doba tu ještě není. Minimálně v aplikované sféře rozhodně ještě ne. Pořád je třeba lidské práce a lidského ducha/rozumu.

„projektové řízení je naprosto přirozené, logické a má své místo v každodenním životě“

Ale i když zněly předchozí řádky poněkud pesimisticky, spatřuji i v současném stavu, kdy prakticky na všechno lze dohledat nějaký standard, manuál, normu či „očekávání“ a softwarové řešení, velkou příležitost. Vyzkoušené a praxí ověřené návody mohou být dobrou pomůckou, která nám pomůže řešit opakované činnosti, vhodný softwarový nástroj nám pomůže omezit naši činnost na ty aspekty, které potřebují analytickou a rozhodovací interakci. V konkrétním případě řízení projektů to znamená, že definovaný postup (tj. zásady projektového řízení) pomohou definovat potřebné vstupní hodnoty a parametry, určit osoby apod., softwarový nástroj zajistí distribuci (dostupnost informací, dokumentování jednotlivých kroků, včetně schvalovacích kroků), vynutí potřebná rozhodnutí v očekávaných termínech, pomůže s řízením finanční stránky apod. Oprostí pracovníky od nemalé části

administrativních činností a v ideálním světě mají tito pracovníci více času a energie na analytické a tvůrčí činnosti. Tj. čas, který netrávím rozesláním e-mailů s urgencemi na dodržení termínu dodání podkladů, mohou věnovat například podrobnější analýze dopadů, které může realizovaná změna mít do celé společnosti.

„Na trhu je obecně k dispozici celá řada specializovaných IT řešení.“

V našem případě byla cesta postupná od stavu „vystačíme si s tím, co máme v hlavě a na čem se domluvíme“ přes „občas napíšeme nějaký zápis nebo protokol“ po celý systém identifikace změn vyžadujících projektové řízení, definici workflow a implementaci specializovaného informačního systému. Tento vývoj byl vyvolán růstem počtu pracovníků, množstvím řešených projektů a jejich rozsahem, přibývajícím legislativní zátěží a nárůstem požadavků regulace přímo v oblasti řízení změn.

Definice projektu, tj. odpověď na otázku, co vše se ve společnosti bude řídit nějakým vnitřně definovaným postupem pro řízení projektů, je první výzvou, se kterou je logicky konfrontován každý, kdo něco takového ve společnosti zavádí, reviduje nebo hodnotí v rámci auditní zakázky. Možností, jak posuzovat, zda je zamýšlená změna natolik významná, aby bylo relevantní použít interně standardizovaný projektový přístup řízení, je mnoho.

Příkladem bych uvedl následující varianty:

- **Ekonomický dopad** – tj. náklady, které si projekt vyžádá, zde se nabízí řada méně či více složitých postupů (prostý finanční limit, limit na bázi TCO, CBA atd.);
- **Dopad do rizikového profilu** – posouzení vlivu změny do expozice společnosti vůči různým typům rizik;
- **Personální zajištění** – projektové řízení např. může poskytovat vhodnou platformu pro řízení pracovníků, kteří jinak nemají společné prvky liniového řízení, tj. poskytuje prostředek vytvoření a řízení specifické, účelově vytvořené skupiny, bez nutné změny jejich zařazení v organizační struktuře společnosti;
- **Potřeba externí spolupráce** – jako vhodné se jeví využití procesu projektového řízení pro situace, kdy je pro zavedení posuzované změny využívána externí spolupráce či dodávky většího rozsahu;
- **Externí schvalování** – pokud se jedná o změnu, která je závislá na posouzení a stanovisku externí autoritou (licence, povolení, koncese apod.), je určité vhodná forma projektového řízení, a to mimo jiné proto, že zajistí řádné zdokumentování celého procesu a dá vedení společnosti vyšší míru jistoty a kontroly ve věci průběhu projektu;
- **Další specifické faktory** – mezi faktory hodnocené v rámci posouzení, zda se jedná, respektive je vhodné využít vnitřně upravený proces řízení projektu, je vhodné zahrnout pro společnost specifická pravidla například pro různé základní oblasti činnosti společnosti mohou platit odlišná pravidla posuzování významu zamýšlené změny.

Za maximálně vhodné považuji kombinování různých kritérií. U větších společností je na místě definovat více než dvě kategorie (projekt ano–ne), například projekt (malý projekt) není projekt. Podrobnější dělení je vhodné zejména proto, že umožňuje přesnější definování povinných položek a kroků, které

jsou v rámci projektu vyžadovány, a to přiměřeně k vyhodnocené významnosti zamýšlené změny.

Další výzvou je definování obecného workflow (mapy projektu, tj. vytvoření interního postupu a pravidel, kterými se následně projekty identifikované jako projekty budou řídit). Pokud máme identifikováno více úrovní, potom samozřejmě definujeme adekvátní počet workflow. V tomto bodě nám určitě přijdou vhod všeobecně uznávané obecné zásady projektového řízení, nicméně pokud nám mají pravidla řízení projektů v naší společnosti účelně a účinně pomáhat, je nezbytné zohlednit konkrétní podmínky naší společnosti a samozřejmě rovněž je vysoce přínosné implementovat mandatorní požadavky právní a regulatorní. Proces řízení projektu nám tak například automaticky vynutí stanovisko DPO ve věci posouzení dopadů do oblasti ochrany osobních údajů apod. Optimální vyvážení definování požadavků a kroků vynucených nastaveným procesem řízení projektu a volností ponechanou na rozhodnutí osob realizujících konkrétní projekt do značné míry ovlivňuje efektivitu jak řízení projektu jako takového, tak i roli projektového řízení v oblasti řízení rizik, ale i vztah zúčastněných osob tématu projektového řízení. Vztah pracovníků, tj. vnímání určitého prvku řídicího a kontrolního systému společnosti, kterým projektové řízení bezesporu je, bývá často opomíjeno, respektive podceňováno. Určitě je pro společnost lepší, když jsou jakákoli pravidla a závazné postupy vnímány jako pomocná ruka než jako nadbytečný byrokratický nástroj.

„Projektové řízení není tajemná nauka ještě tajemnější sekty.“

Pro společnosti, u kterých je relevantní existence vnitřní předpisová základny, je automaticky ošetřena oblast

identifikace a řízení projektů ve vhodném vnitřním předpise/předpisech.

Ve smyslu logického postupu uvažování je na místě rozhodnout o systémové podpoře procesu projektového řízení. Na trhu je obecně k dispozici celá řada specializovaných IT řešení, a upřímně řečeno použitelná pro podporu řízení projektů je jistě i řada obecných softwarových nástrojů. Samozřejmě je třeba posoudit cenu nástroje, včetně nákladů na implementaci, a následnou podporu a schopnost ošetřit kroky projektu tak, jak jsou navrženy. Pokud bych měl na základě svých dlouholetých zkušeností (neberte to prosím jako chvástání, ale jako postesknutí si) upozornit na důležité aspekty, které je kromě obvyklých nákladů a funkcí přímo pro daný účel třeba posoudit při výběru IT řešení pro podporu řízení projektů, určitě bych uvedl tyto:

- **Očekávaná četnost a rozsah využití** – pro společnost dynamickou, kde lze oprávněně očekávat větší množství projektů, včetně jejich souběhu a dělení kapacit (zejména personálních) mezi různé projekty a běžnou pracovní agendu, je relevantní robustnější řešení, které maximálně automatizuje celý proces, nicméně vzhledem k očekávatelně vyšším nákladům na pořízení i následný provoz, a nepopíratelně i vyšší nároky na parametrizaci při zavádění takového nástroje, není takové řešení vhodné pro příležitostné použití, respektive je ve výsledku nákladově neadekvátní;
- **Kompatibilita s celkovou infrastrukturou IS/IT** – neodmyslitelný aspekt výběru jakéhokoli IT řešení podceňované zejména u manažerů bez hlubší IT znalosti. V této souvislosti bych jen připomněl, že mít zpracovanou strategii rozvoje IS/IT prostředí je nejen vysoce žádoucí, ale pro některé společnosti i povinné. I zde se bavíme o přiměřené formě a rozsahu a v malé společnosti jistě postačí, když je to skutečnost,

že odpovědná osoba to „má rozmyšlené“, velký regulovaný subjekt má strategii schválenou orgány společnosti a jedná se o dokument závazný pro řadu organizačních složek;

- **Řízení uživatelů** – řízení uživatelů, respektive práv uživatelů je významným faktorem zejména u středních a velkých společností. Konkrétní IT nástroje se často výrazně liší ve způsobu a rozsahu, jak k tomuto tématu přistupují, a je vysoce vhodné mít rozmyšlené požadavky na schopnosti systému v této oblasti v prvních fázích výběru IT systému;
- **Dostupnost dat** – poměrně velké rozdíly mezi jednotlivými IT systémy jsou i na úrovni datové konektivity, možnostech tvorby reportů. Základním požadavkem je poskytování dat vzniklých přímo v daném systému formou datových, nebo třeba i grafických výstupů, ale v řadě případů může být společnostmi požadována i schopnost přebírat data z jiných systémů, například evidence pracovníků společnosti pro potřeby řízení přístupů/práv.

„Vyzkoušené a praxí ověřené návody mohou být dobrou pomůckou.“

Uvedeným aspektům posouzení vhodnosti IT řešení pro konkrétní potřeby společnosti je určitě vhodné se věnovat nejen při výběru nového SW řešení, ale i při jiných příležitostech, např. jako součást auditního šetření v oblasti řízení projektů. Stejně tak předcházející kroky, tj. vymezení kritérií pro posouzení, zda se jedná u zamýšlené změny o projekt, případně jaké kategorie, nebo zda se jedná o změnu rozsahu a charakteru, u kterého není vyžadováno řízení dle projektových postupů, a dále nastavení vlastních pravidel procesu projektového řízení je relevantním obsahem hodnocení v rámci auditního šetření v této oblasti.

Je obvyklé a pochopitelné, že se pro potřeby realizace projektu vytváří specifická skupina osob, které se různou měrou podílejí na realizaci daného projektu. Vzhledem k faktu, že se často jedná o pracovníky z různých linií řízení s možností zapojení i externistů, je nanejvýš potřebné u společností již od střední velikosti rozmyslet a transparentně upravit pravidla výkonného řízení projektového týmu a rovněž řídit rozdělení kapacit osob mezi jejich běžnou agendu a podíl na projektu/projektech. Samozřejmě zejména tam, kde pracovník není stoprocentně uvolněn pro konkrétní projekt.

„Nemám rád, když se věcem prostým, logickým a obyčejným dávají honosné názvy.“

Z mého pohledu často podceňovanou a poddimenzovanou fází projektů je jejich závěrečná fáze, tj. fáze ukončení projektu. V praxi se ukazuje, že málokterý projekt probíhá dle na počátku promyšleným a naplánovaným způsobem, a to významně přispívá ke zcela obvyklému jevu velké úlevy ve chvíli, kdy je projekt dokončen ve smyslu funkčního stavu. A tato všeobecná úleva často vede k tomu, že na závěrečné kroky již nedojde vůbec, nebo jsou naplněny „pro forma“. Celkově se velmi často setkávám s nedostatečným závěrečným vyhodnocením projektu.

Z mého pohledu korektní posouzení jako součást procesu uzavření projektu obsahuje alespoň následující informace:

- **Naplnění cíle** – logická a zdánlivě prostá otázka, nicméně u složitějších projektů nemusí být jednoduchá odpověď a řekl bych, že často může být realita taková, že se podaří cíl naplnit jen částečně. Podstatné je také dobře definovat cíl... Například projekt přechodu na jiný informační systém – je cílem implementace nového SW řešení, nebo je skutečným cílem zajištění podpory všech procesů a činností společnosti lépe a rychleji, a to s větším uživatelským komfortem?

„často podceňovanou a poddimenzovanou fází projektů je jejich závěrečná fáze“

- **Akceptace zadavatelem** – projekty vznikají na základě potřeby či požadavku, který je někým formulován. Může to být konkrétní osoba, nebo i orgán společnosti, v některých případech je projekt reakcí na externí požadavek (regulace, změny standardů apod.), nicméně i tak je většinou někým interně garantován. Akceptace zadavatelem se může krýt s vyhodnocením naplnění cíle, často je však celkové hodnocení naplnění cíle provedeno osobou odpovědnou za řízení projektu, a potom je na místě dodat samostatně i stanovisko

zadavatele. Kromě zadavatele je v závislosti na charakteru společnosti možno definovat i další povinné osoby provádějící akceptaci, například osoba odpovědná za řízení rizik, DPO a podobně.

- **Vypořádání připomínek a požadavků** – součástí řízení projektu je i systém správy připomínek a požadavků. Ty by měli mít možnost podávat všechny osoby, které nesou odpovědnost za oblasti a činnosti společnosti, které mohou být dotčeny daným projektem. Vypořádání požadavků by mělo být zdokumentováno, a to i v případě, že k požadavku nebylo z jakéhokoli důvodu přihlédnuto.

„Pořád je třeba lidské práce a lidského ducha/rozumu.“

- **Vyhodnocení nákladů** – i v oblasti, která je zdánlivě samozřejmá, jako je vyhodnocení plánovaných nákladů na projekt, může docházet k opomenutím či nepřesnostem. Schopnost provést vyhodnocení dodržení plánovaných nákladů na projekt je silně závislá na nastaveném způsobu řízení nákladů. Kromě přímých nákladů finančních je možno zohlednit např. náklady kapacity interních personálních zdrojů. Jenže k tomu je zapotřebí mít zpracovaný systém

oceňování interních zdrojů, respektive evidenci jejich využití v běžném provozu. Proto i u středně velkých společností nedochází k exaktnímu oceňování inertních kapacit pro jednotlivé projekty.

„součástí projektu by měla být i prezentace změn, které realizace projektu přinesla“

- **Změny vnitřní předpisové základny** – korektní zavedení nového produktu, činnosti nebo systému je úplně a zcela korektní jen tehdy, když se promítne do předpisů, návodů, popisu pracovní činnosti či jiných dalších relevantních vnitřních dokumentů. Pokud se projektem řízená změna projevuje i v účetním pohledu na společnost, potom se očekává i schopnost o daných skutečnostech řádně účtovat, obdobně v oblasti řízení rizik, pokud má společnost formalizovaný systém oceňování rizik.
- **Školení** – součástí projektu by měla být i prezentace změn, které realizace projektu přinesla všem dotčeným pracovníkům společnosti, případně i externím spolupracovníkům a relevantním orgánům. Taková prezentace se provádí většinou formou školení či oznámení. Pokud nejsou tyto kroky přímo součástí projektu jako takového, mělo by být alespoň

zřejmé, kdo tyto kroky následně zajistí, případně jakou formou.

- **Výsledky zkušebního provozu** – u řady projektů je relevantní provedení provozního testování. Zdokumentované výsledky zkušebního provozu jsou potom neoddiskutovatelně součástí ukončovací fáze projektu.

Povinné kroky a položky ukončovací fáze projektu je dobré co nejdetailněji definovat při nastavení pravidel projektového řízení a vynucovat je například ve formě formuláře akceptačního protokolu. A samozřejmě se na způsob uzavírání projektů zaměřit při interních auditech.

„Určitě je pro společnost lepší, když jsou jakákoli pravidla a závazné postupy vnímány jako pomocná ruka než jako nadbytečný byrokratický nástroj.“

Závěrem bych rád konstatoval, že projekt vytvoření článku je úspěšně dokončen a kontinuálně na něj navazuje můj další projekt, definovaný cílem mít na stole horkou kávu s příměsí sacharózy a napěněného kravského mléka s minimálním obsahem tuku 5 %. Už se těším na akceptační fázi. ■

Audity projektového managementu

Ing. Pavel Mencl, FCCA, CIA, CISA
Senior Consultant BDO
Specialista interního auditu



Projektové řízení, ať již v klasické, tak i ve své agilní formě, se v naší turbulentní a neustále se měnící společnosti čím dál více dostává do popředí zájmu. S projekty se děti setkávají nyní již v rámci aktivit základní školy, kde jim učitel na prvním stupni často zadává vyřešit nějaký předem zadaný úkol ve formě projektu. S tím souvisí i celková potřeba tyto projekty řídit, a samozřejmě řádně kontrolovat. U projektů můžeme rozlišit dvě hlavní kritéria, a to jestli je dodáváme v rámci své hlavní aktivity pro externí klienty, či jsou to interní projekty, které mění charakter organizace.

Projekty dodávané pro externí klienty

Některé organizace ze své podstaty fungují jako košík projektů a bez těchto projektů jsou prázdnou administrativní schránkou. Typicky je zde možné uvést stavební firmy, softwarové vývojáře, marketingové společnosti. Ale teoreticky i standardní konzultační společnosti, fungující na bázi jednorázových zakázek s definovaným rozsahem a naplánovaným časovým harmonogramem a rozpočtem, můžeme svým fungováním často přirovnat k projektově řízeným společnostem. Projekty též mohou být dodávány institucím státní a veřejné správy.

Projekty měnící interní charakter organizace

Kromě projektově orientovaných organizací se projekty objevují i u standardně procesně řízených organizací. V literatuře se dočteme, že každá organizace by si měla definovat svou strategii, vizi, misi a cíle. Některé z těchto cílů se dají naplnit běžným chodem společnosti. Tyto cíle jsou poté vtěleny do standardních business procesů společnosti. Tyto procesy běžně fungují v případě, že jsou vyhovujícím způsobem nastaveny tak, aby organizace plnila své současné cíle.

Představme si, ale že je najednou nutné tuto denní rutinu („business as usual“) narušit a přestavět, protože se ukázalo, že stávající procesy nejsou dostatečné k naplnění cílů, či se změnily nějaké okolnosti. Z toho důvodu je potřeba například vyvinout nový produkt, implementovat

požadavky nové legislativy či přebudovat přístup k péči o zákazníka. V případě nutnosti takovéto změny musí organizace určit, kdo tuto změnu provede a bude realizovat. V této souvislosti často vytvoří projekt, který by z definice měl mít, kromě jiného, minimálně jasné ohraničený rozsah (scope), přidělený rozpočet a časové ohraničení. Projekt jako takový je spjatý s vybudováním celé projektové organizace, která tento projekt bude řídit či podporovat. Společnost v případě vytváření této projektové organizace buduje vlastně časově omezenou paralelní strukturu ke stávající organizaci.

Projektová organizace

Jak již bylo řečeno, každý projekt vytváří dle projektových teorií kolem sebe svoji organizaci. Projektových teorií je hodně. Některé jsou klasické, jiné jsou agilní. V jednom se však shodují, a to v tom, že budují v organizaci jasné ukotvenou strukturu, která musí v dotyčné organizaci fungovat. Již mnohokrát jsme se přesvědčili, že pokud podniková kultura je velmi rigidní, tak je velice obtížné zde implementovat agilní řízení bez toho, aniž by se změnilo myšlení a fungování celé organizace. V případě, že je potřeba komplexní změny (např. fúze organizace s jinou), tak tato organizace může zřídit tzv. program, který sám bude obsahovat více projektů (např. speciální projekt pro obchodní proces, back-office proces, IT, marketing aj.)

„Některé organizace ze své podstaty fungují jako košík projektů a bez těchto projektů jsou prázdnou administrativní schránkou.“

Každý projekt by měl být veden právě jedním projektovým manažerem, který je zodpovědný za každodenní řízení projektu. V případě programu je jmenován programový manažer, který koordinuje

jednotlivé projektové manažery pod sebou. Každý projekt by měl mít svůj řídicí výbor. Ten je většinou tvořen sponzorem, který je často výše postavený manažer společnosti, jenž je hlavním hnacím motorem projektu. Vedle sponzora je do řídicího výboru často jmenována osoba, která reprezentuje hlavního dodavatele projektu, a také osoba, která zastupuje hlavního vlastníka produktu, který bude užívat jeho výstupy. V projektu jsou často přítomni další role, jako je content manažer. Jelikož se projektový manažer často specializuje na techniky řízení projektu, není často obeznámen s technickými či legislativními detaily projektu. Dále je často přítomný business architekt, který se dívá, jestli řešení zapadá do celého konceptu procesů a systémů společnosti. A dále to bývají jednotliví team manažeři, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé dodávky na projektu.

Základním dokumentem projektu je tzv. project charter či project brief (zakládající listina či charta projektu). Tento dokument definuje námi zmíněnou novou strukturu v organizaci. Zejména specifikuje cíle projektu, načasování, jednotlivé fáze a osoby, které se na projektu budou podílet. Dále je vyvinut a neustále aktualizován tzv. business case, který jasně uvádí v kterýkoliv časový okamžik finanční přínos projektu pro společnost. Na základě zakládající listiny jsou definovány jednotlivé produkty a dodávky projektu a je vytvořen projektový plán, který obsahuje, kdy, kým a jakým způsobem budou jednotlivé dodávky realizovány. Projektový plán a projekt jako takový by měly být průběžně monitorovány. Ačkoliv metodiky často nespecifikují, jaké meetingy by se měly konat, s kým a v jakém čase, je dobrou praxí, že projektoví manažeři průběžně komunikují se svým týmem, se sponzorem, řídicím výborem a ostatními osobami, kteří na projektu pracují. Každý projekt by měl obsahovat také registr rizik projektu. Každé riziko by mělo být adekvátně zaznamenáno, ohodnoceno, přiřazeno vlastníkově s jednotlivou odpovědí na dotyčné riziko.

V neposlední řadě je potřeba všechna rizika monitorovat a registr udržovat aktualizovaný.

V rámci projektu by měla být managementem také řešena otázka strategie managementu kvality projektu, která má za úkol zajistit, že směr, kterým se projekt ubírá, a management projektu jsou adekvátně nastaveny vzhledem k povaze projektu a že odpovídají standardům a směrnici společnosti, případně programu.

„Dalším nešvarem jsou nekonečné či každoročně překlápějící se ,udržovací‘ projekty, které spíše nahrazují nedostatečné liniové řízení.“

Je nutné myslet na to, že každý projekt je časově ohraničen a během tohoto období je potřeba zodpovědnost a pravomoci jednotlivých dodávek projektu postupně předat do liniového businessu.

Auditní přístup

Audit projektového řízení a jednotlivých projektů není jednoduchou záležitostí. Na rozdíl od standardních procesů představují projekty něco nového, dynamického a stále se měnícího. Navíc, jak již bylo zmíněno, jeden typ projektového řízení v jedné organizaci se nemusí hodit na implementaci v jiné organizaci vykazující naprosto odlišnou firemní kulturu. V této souvislosti může být interní auditor poměrně zmaten z toho, že tento audit není o tom, že se popíše design a otestuje operační efektivnost jednotlivých kontrol, a musí zejména pochopit, jak je dotyčný projekt řízen, a jestli tento projekt má, či nemá ambici naplnit své cíle.

Z hlediska prověrek bývá interní audit přizván k auditu projektů/projektu ve dvou fázích. Může se jednat o standardní prověrku projektů či organizace celé projektové kanceláře, aby management dostal ujištění, že projekty jsou řádně řízeny. Druhá fáze se týká často případu, kdy některý projekt probíhal k nespokojenosti managementu. Buď výsledky nedostatečně odpovídají zadání, či měl projekt významné zpoždění, byl předmětem stížností a reklamací, nebo významně překročil rozpočet.

Bohužel projektové řízení je svou povahou velmi riziková oblast, a tudíž často terčem oprávněné i neoprávněné kritiky. Z vlastní zkušenosti můžeme uvést, že pokud se mění management společnosti, nový management významně častěji zadává právě zakázku auditu činnosti projektové kanceláře či neúspěšných projektů, a to jak otevřených, tak i ukončených. Ve všech případech je ale potřeba odlišit, jestli neúspěch projektu byl dán chybným projektovým řízením, či externími faktory, které byly jako rizika včas reportovány.

Prvním krokem, který je možné provést je, že se auditor podívá na celkový přístup organizace k projektovému řízení. V mnohých případech se stává, že projektová kancelář je celkově chaoticky řízena, nejsou dána pravidla, neexistují žádné standardizované projektové dokumenty, nejsou přítomny jasné formulované business cases,

kteří by zdůvodňovaly, proč jsou projekty potřeba, a jednotlivé projekty jsou odkázány na um a kompetenci jednotlivých projektových manažerů. Stalo se též, že projekty byly nedostatečně dokumentovány, a v případě výpadku projektového manažera nastalo znalostní vakuum. Dalším nešvarem jsou nekonečné či každoročně překlápějící se „udržovací“ projekty, které spíše nahrazují nedostatečné liniové řízení. Zajímavým prvkem auditu je oblast managementu kvality. Tato prvoliniová kontrola by měla zejména zajišťovat, že projekty jsou vykonávány v souladu se standardy společnosti.

V druhém kroku se můžeme detailněji podívat na jednotlivé projekty a na to, jestli dotyčný projekt dodržuje standardy, které organizace má, popř. které jsou doporučeny některou z „best practice“ metodik. V této souvislosti bychom měli zrevidovat celkovou organizaci projektu, zakládající listinu projektu – jestli je jasně vyznačený rozsah, časové ohraničení a rozpočet. Častým problémem je, že projektový manažer se na začátku projektu nedostatečně informuje u relevantních stakeholderů, jaké jsou na projekt požadavky, a poté se zjistí, že dotyčný projekt tyto požadavky nezohlednil do scope/rozsahu projektu. Jedná se často o požadavky jednotlivých uživatelů, kteří potřebují např. zajistit, aby nový software obsahoval požadované funkce, dále požadavky právního či compliance či interního auditního oddělení nebo požadavky IT bezpečnosti. V neposlední řadě jako auditoři

zrevidujeme logiku a aktuálnost business case, složení řídicího výboru, zkušenosti a praxi projektového manažera, jeho práci s týmem, vztahy s managementem a ostatními stakeholdery a dosavadní výsledky.

Ve třetím kroku se podíváme více do detailu na jednotlivý projekt. Zaměříme se zejména na to, jestli dotyčný projekt dodává skutečně produkty, které dodávat má a v odpovídající kvalitě. Je též potřeba zjistit, jestli projekt reportuje a řeší jednotlivé odchylky, a to jak časové, rozpočtové, tak i kvalitativní, a také se podívat na finanční aspekty projektu.

„V rámci continuing monitoringu sám interní audit by měl ideálně vztyčit vlaječku, když bude mít pocit, že projekt se dostává mimo kontrolu.“

Z hlediska finančních dopadů by měl projektový manažer vycházet z business case projektu. Jak již bylo řečeno, tento business case se tvoří v úvodní fázi projektu a celkově projekt provází. Business case zdůvodňuje, proč je projekt ekonomicky přínosný. Použitá data obsahují odhady jak výnosů, tak i nákladů v souvislosti s projektem a také nulovou variantu, co by se stalo, kdyby se projekt nerealizoval. Jak na začátku,

tak v každém okamžiku projektu by mělo platit, že je ekonomicky výhodné projekt dokončit. Pokud projekt přestane dávat smysl, tak je potřeba zvážit jeho zastavení. Zároveň by projektový manažer měl průběžně monitorovat odchylky od schváleného business casu. Tyto odchylky je nutné sledovat jak na straně předpokládaných a skutečných přínosů, tak i předpokládaných a skutečných nákladů.

Kromě standardních prověrek by měla interní auditní funkce být standardně v obraze ohledně probíhajících projektů ve společnosti. Jak již bylo zmíněno, je potřeba podobně jako u ostatních oddělení ze začátku zjistit požadavky interního auditu na projekt. Ve fázi realizace projektu by měl mít interní auditor jasný přehled o tom, jak jsou klíčové projekty realizovány a jestli se vyskytují problémy. V rámci continuing monitoringu by měl sám interní audit ideálně vztyčit vlaječku, když bude mít pocit, že projekt se dostává mimo kontrolu.

Účetní aspekty vykazování projektů

U projektů, které jsou dodávány externím klientům, je důležitým aspektem i účetní vykazování výkonosti těchto projektů, které často velmi ovlivňuje celkový pohled na finanční zdraví společnosti. Z celkového hlediska vidíme, že projekty jsou v nějaké fázi své realizace, ale v nějaké jiné fázi své fakturace, která této realizaci nemusí odpovídat. Pokud vezmeme klasické vykazování podle českých účetních standardů dle

fakturovaných částek podle potvrzených převzatých dodávek, tak se může stát, že prakticky veškeré náklady na vývoj výrobku či služby budeme realizovat v letošním roce, zatímco výnosy po převzetí zakázky v roce následujícím. Pokud budeme jako společnost realizovat např. letos pouze tento projekt, tak v letošním roce vykážeme obrovskou ztrátu a následující rok obrovský zisk, což samozřejmě nedává smysl. V rámci IFRS je pro vykazování dlouhodobých projektů preferovaná varianta procentem dokončenosti, kde si společnost odhadne, v jakém procentu dokončení projekt je, a dle toho vykáže případný zisk a ztrátu bez ohledu na skutečně uskutečněné fakturace. V obou případech vykazování finančních výsledků projektů by si měl auditor být vědom rizik a chápat, že jakákoliv sebemenší odchylka ve vykazování může mít významný vliv na období, ve kterém jsou příslušné výnosy a náklady vykazány.

Shrnutí

Projektové řízení představuje svou dynamickou a často nevyzpytatelnou povahou vysoce rizikovou oblast pro mnoho společností. Interní auditní oddělení by mělo mít jasný hlas v rámci fáze zjišťování požadavků na projekt i průběžného monitoringu klíčových projektů. Dále by měli být interní auditoři připraveni na průběžné kontroly projektové kanceláře i řízení projektů a ad hoc kontroly často neúspěšných probíhajících či skončených projektů. V případě auditu

controllingu a účetnictví projektů je nutné mít na zřeteli, že vykazování výnosů dle přejaté práce může způsobit distorze v pohledu na výnosovost projektů a organizace jako takové. Naopak, při použití vykazání podle procenta dokončení je potřeba prověřit, že vykázané procento dokončení je opravdu realisticky odhadnuté. ■

S autorem článku se můžete setkat na seminářích ČIIA

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **Ing. Pavel Mencl, CIA, FCCA (BDO Audit)**

Interní audit v komerčních pojišťovnách

6. duben 2023

Cílem tohoto školení je objasnit základní principy interního auditu v pojišťovnách a seznámit interní auditory s možnými postupy při jeho realizaci.

Obsah:

- Postavení interního auditu v pojišťovně.
- Povinnosti interního auditora, standardní proces interního auditu.
- Základní procesy pojišťoven.
- Postup auditu základních procesů (vznik a správa pojištění (provize, obchod), likvidace, finanční umístění, zajištění).

Objednávejte na webu ČIIA (www.interniaudit.cz) nebo na prihlasky@interniaudit.cz

„Interní audit a projekty“

...závěry z panelové diskuze

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

určitě jste zaznamenali, že v nedávné době ČIIA pořádala národní konferenci na téma „Horizonty interního auditu“. Účast byla hojná, témata zajímavá a diskuse byla plodná. Děkuji všem účastníkům panelové diskuze, jmenovitě, paní Radmile Outlé z ministerstva pro místní rozvoj, panu Borkovi Nagy ze společnosti Deepview a panu Tomášovi Pivoňkovi z ČEZu. Já jsem reprezentoval společnost CPIPG.

„jednoznačná role IA v rámci projektového řízení definovaná nebyla“

Jedním z témat panelové diskuze bylo Interní audit a projekty, bavili jsme se o postavení interního auditu v rámci projektového řízení organizace. Měli jsme možnost si vyslechnout zástupce ze státní správy i soukromého sektoru, jaká je jejich současná role v projektovém řízení, ale také kde by rádi viděli roli IA v rámci projektového řízení do budoucna.

Měl jsem velká očekávání, která byla nakonec naplněna. Ale jednoznačná

role IA v rámci projektového řízení definovaná nebyla. Zkrátka záleží na typu organizace a na vnímání role IA.

„školení na projektové řízení nic neřeší“

Shodli jsme se, že v organizacích se i sebemenší změna řeší přes projekt. Shodli jsme se, že školení na projektové řízení nic neřeší, je to teorie, neexistuje jen bílá a černá, praxe je podstatná. Shodli jsme se, že je důležité zachovat odstup IA a jeho nezávislost. Zapojení do PŘ může vést ke ztrátě nezávislosti IA a s tím spojeným self-review. Pak by IA neměl provádět interní audit na daném projektu. Shodli jsme se, že IA by měl být v obraze o všech probíhajících i plánovaných projektech v organizaci a měl by mít možnost je auditovat.

Existuje několik možných, ale ne vždy jednoznačných scénářů/možností. Hovoříme například o tom, že **projektová kancelář a interní audit žijí odděleně**, zkrátka dva odlišné světy, které spolu vůbec nekomunikují. To není zrovna moc preferovaný přístup, ale je to fakt v některých společnostech.

Většinou to záleží na vnímání role IA a na podpoře vedení. Viděl bych tu, že role IA je vnímána jako policajt a není považovaná za business partnera.

Dále, **Interní audit zná projekty, a dokonce kontrola projektů je zahrnuta v rámci plánů aktivit interního auditu**. To je ideální přístup k roli IA.

Také role IA může být **vnímána jako pouze provedení quality assurance**, prověření celého či části projektu. Každý tým IA si definuje rozsah samostatně. Zde vnímáme roli policajta.

„IA by měl být v obraze o všech probíhajících i plánovaných projektech v organizaci.“

V dosti případech se interní audit může podílet na nastavování kontrolního mechanismu. V tuto chvíli je IA vnímán jako business partner, doplňuje systém projektového řízení o zpětnou vazbu pro organizaci v podobě nastavených kontrolních milníků a vhodné auditní stopy.



Jiří Jelínek
Group Internal Audit Director
CZECH PROPERTY INVESTMENT
PROPERTY GROUP, a.s.,

Další, ale ne poslední možností může být situace, kdy management zahrne interního auditora do projektového řízení jako experta. Interní auditor zná celou firmu, zná vnitropodnikové procesy, má selský rozum a může skutečně pomoci, ale vždy musí myslet na svoji nezávislost bez které to v našich řadách nefunguje.

Našli jste se někde? Předpokládáte, že se vaše role může změnit? Tak na to si už musíte odpovědět sami. Vždy pamatujte na zásadu, že nemůžete auditovat svoji práci!



Ing. Eva Bolinová
Interní auditor
Nejvyšší kontrolní úřad

O FINANČNÍM ŘÍZENÍ PROSTŘEDKŮ EVROPSKÉ UNIE V ČESKÉ REPUBLICĚ

**V roční zprávě o finančním řízení prostředků Evropské unie v České republice hodnotí Nejvyšší kontrolní úřad, jak ČR hospodaří s dotacemi získanými z Evropské unie na nejrůznější projekty. Hodnocení se opírá především o poznatky vlastních kontrol, jejichž výsledky byly publikovány ve sledovaném období (obvykle 1. duben daného roku až 31. březen následujícího roku). Problematicke vztahu České republiky k Evropské unii věnuje Nejvyšší kontrolní úřad dlouhodobě mimořádnou pozornost. Jeho činnost v uvedené oblasti vychází z pravomoci uvedené v ustanovení § 3 odst. 1 zákona o Nejvyšším kontrolním úřadu: „Úřad vykonává kontrolu ...
d) hospodaření s prostředky, poskytnutými České republice ze zahraničí, a s prostředky, za něž převzal stát záruky,...“**

Následující text obsahuje vybrané informace o výsledcích kontrolní činnosti NKÚ v oblasti čerpání podpory z fondů EU publikovaných ve Zprávě o finančním řízení prostředků EU v ČR 2021. Pro dokreslení celkového stavu jsou v oblasti čerpání podpory z fondů EU v ČR výsledky kontrol NKÚ doplněny výstupy MF ČR (Auditní orgán), poznatky z auditních misí EÚD a Komise a o vybraná statistická data.

NKÚ, jak již bylo výše uvedeno, vydává již od roku 2008 roční *Zprávu o finančním řízení prostředků Evropské unie v ČR (tzv. EU report)*. NKÚ v této publikaci hodnotí v mezinárodním kontextu, jak je Česká republika (ČR) úspěšná při čerpání peněz z Evropské unie (EU) a jak s těmito penězi hospodaří. EU report také odpovídá na otázky, zdali se ČR daří naplňovat jednotlivé politiky EU, a také, jak je úspěšná při promítání evropské legislativy do svého právního řádu. NKÚ v této publikaci doporučuje, jak nedostatky týkající se čerpání a využívání peněz z rozpočtu EU odstranit. K sestavení této publikace

NKÚ využívá výsledky svých kontrol a analýz, výstupy Evropského účetního dvora (EÚD) i Evropské komise (Komise) a data poskytnutá klíčovými ministerstvy v ČR. EU report je každý rok zasílán prezidentu republiky, vládě a parlamentu i EÚD. K dispozici ho mají ale i zástupci odborné a akademické sféry i kontrolní instituce napříč EU.

„Stále častěji kritizujeme nedostatky v nastavení a fungování řídicích a kontrolních systémů / ŘKS, stanovování nekonkrétních a neměřitelných cílů dotačních programů.“

Není jednoduché v několika větách zhodnotit úspěšnost nebo neúspěšnost využití podpory z rozpočtu EU příslušnými českými institucemi a odhalit příčiny některých přetrvávajících chyb. Poznatky z ukončených kontrolních akcí NKÚ v loňském roce signalizují oproti předchozím letům některá zlepšení, například **se méně vyskytují podezření na podvodná jednání, méně je nálezů v oblasti zadávání veřejných zakázek a také v proplácení nezpůsobilých výdajů. Naopak stále častěji kritizujeme nedostatky v nastavení a fungování řídicích a kontrolních systémů (ŘKS), stanovování nekonkrétních a neměřitelných cílů dotačních programů** a neprovádění hodnocení výkonnosti programů.

Nedostatky, které NKÚ zjišťuje při své kontrolní činnosti, jsou bez ohledu na zdroj financování (rozpočet EU nebo národní rozpočty) často identické, nebo alespoň velmi podobné. NKÚ ve svých kontrolních závěrech opakovaně konstatoval, že v některých případech chybí zjevné vazby mezi národními

strategickými a koncepčními materiály na straně jedné a programy, které je mají naplňovat, na straně druhé.

Z některých příkladů vyplývá, že chybí monitorovací indikátory, které by umožnily sledovat a vyhodnocovat přínos poskytované podpory jak u jednotlivých projektů, tak u celých programů. NKÚ postrádá jednoznačné stanovení konkrétních a měřitelných cílů programů financovaných z veřejných rozpočtů a považuje za nutné, aby věcná náplň těchto cílů vycházela z objektivně zjištěných potřeb. Protože uvedené skutečnosti NKÚ konstatuje dlouhodobě, doporučil v některých kontrolních závěrech nastavit proces schvalování programů takovým způsobem, aby byl kladen větší důraz na odpovědnost správců programů za nastavení a vyhodnocení účelnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků.

Za správnou cestu považuje NKÚ právě přehodnocení způsobu schvalování programů a jeho nové nastavení, jak co nejlépe využít vložené veřejné zdroje a kapacity. Přitom není nutné vymýšlet něco nového a neodzkoušeného. **V řadě zemí se již nyní úspěšně aplikuje hodnocení výkonnosti rozpočtů, a to včetně odvětvových rozpočtů, při kterém je kladen důraz na výsledky. To si samozřejmě žádá mnohem dokonalejší přípravu sestavování rozpočtů a zvolení odpovídajících hodnotících ukazatelů zaměřených na výsledky a dopady. Dosaženou výkonnost bude třeba hodnotit v delším časovém horizontu,** což by mělo vést ke změně přístupu některých správců programů, pro které dosud platí pravidlo vyčerpat prostředky v příslušném rozpočtovém roce za každou cenu.

Pro první **výroční zprávu o výkonnosti rozpočtu EU (výroční zpráva)**, která byla zveřejněna v listopadu 2020, i podle zpravodaje a českého člena EÚD Jana Gregora, si EÚD vytyčil ve své strategii na období 2021–2025 jako jeden ze tří cílů poskytovat vysokou míru jistoty ohledně všech typů financí EU na základě auditů.

Při auditu výkonnosti patří mezi zásady účelnost, efektivnost a hospodárnost, které také souvisejí s takovými pojmy, jako je optimální využití prostředků, relevantnost, soudržnost a přidaná hodnota. *Smlouva o fungování Evropské unie* (SFEU) výslovně stanoví, že úlohou EÚD je přezkoumávat řádnost finančního řízení EU a dále upřesňuje, že výroční zpráva EÚD musí obsahovat posouzení řádnosti finančního řízení ... **Výsledky auditů výkonnosti jsou uvedeny v různých zprávách EÚD.**

„NKÚ postrádá jednoznačné stanovení konkrétních a měřitelných cílů programů financovaných z veřejných rozpočtů.“

V přehledu výkonnosti jednotlivých unijních politik je ve výroční zprávě zařazen jeden nový prvek, a to, že poprvé na souhrnné úrovni zkoumáme, zda informace Komise o výkonnosti přesvědčivě prokazují řádnost finančního řízení výdajových programů EU. Jednotlivé okruhy *Víceletého finančního rámce* měly různé výsledky. Například v oblasti politiky hospodářské, sociální a územní soudržnosti (politika soudržnosti) svědčí údaje o výkonnosti o tom, že programy nesplňují původní očekávání. Pokud jde o další vlajkový program, kterým je *Evropský fond pro strategické investice* (EFSI), z ukazatelů vyplývá, že program je na dobré cestě k mobilizaci 500 mld. eur investic. V této souvislosti však EÚD zjistil, že určitý podíl těchto investic by mohl být financován trhem. Dále varuje před nadhodnocenými výpočty multiplikátoru, které mohou vést k příliš pozitivnímu hodnocení.

Ve výroční zprávě za rok 2019 dospěl EÚD k závěru, že většina doporučení z jeho auditů výkonnosti za rok 2016 byla realizována. Míra plnění doporučení byla v případě Komise nižší než v případě ostatních kontrolovaných subjektů. Pokud jde o doporučení, která nebyla realizována vůbec nebo jen zčásti, existuje prostor pro zlepšení.

V ČR se rozpočtový systém tradičně soustředil na zajištění efektivity investic do majetku státu v rámci systému programového financování (ISPROFIN, později EDS/SMVS). Se vstupem do EU vyvstala potřeba zajistit monitorování výkonnosti jednotlivých operačních programů spolufinancovaných z rozpočtu EU. K tomuto účelu byl zaveden monitorovací systém strukturálních fondů, aktuálně MS2014+. Přes dlouhodobé úsilí o provázání těchto systémů se nepodařilo nalézt řešení, které by kvalitativně odpovídalo výkonovému rozpočtování. **Česká republika patří v zavádění moderních prvků řízení veřejných financí spíše ke konzervativnějším státům OECD.**

„Česká republika patří v zavádění moderních prvků řízení veřejných financí spíše ke konzervativnějším státům OECD.“

NKÚ oblast vztahu ČR k rozpočtu EU podrobně sleduje, což se odráží i ve skutečnosti, že **výdajové nebo příjmové strany rozpočtu EU se týká alespoň částí svého zaměření více než třetina kontrolních akcí NKÚ.**

Ve sledovaných kontrolních akcích učinil NKÚ dohromady 354 kontrolních zjištění, z nichž bylo 16 vyčíslitelných. Objem zjištěných nedostatků činil 15 694,25 mil. Kč, z toho 12,96 mil. Kč vyčíslil

NKÚ jako transakční nedostatky, tj. nedostatky zjištěné u jednotlivých konkrétních projektů. Dalších 809,57 mil. Kč představuje hodnotu vyčíslitelných nesprávností zjištěných ve finančních auditech. Z těchto uvedených hodnot byla část shledána vymahatelnou, proto NKÚ předložil příslušnému správci daně celkem šest oznámení k dalšímu řešení. **Celková částka těchto oznámení činila 5,58 mil. Kč. V jednom případě bylo podáno trestní oznámení.**

Stav plnění opatření k nápravě nedostatků projednaných vládou sleduje NKÚ od roku 2015 v *Kontrolním informačním systému NKÚ (KIS)*. Ke konci sledovaného období, tedy k 31. březnu 2021, byla v KIS evidována data k **86 kontrolním akcím** NKÚ zaměřeným zcela nebo alespoň z části na kontrolu programů a projektů spolufinancovaných z fondů EU, resp. majících vazbu na rozpočet EU. Do registru bylo z těchto kontrolních akcí vloženo celkem **838 kontrolních zjištění projednaných vládou**

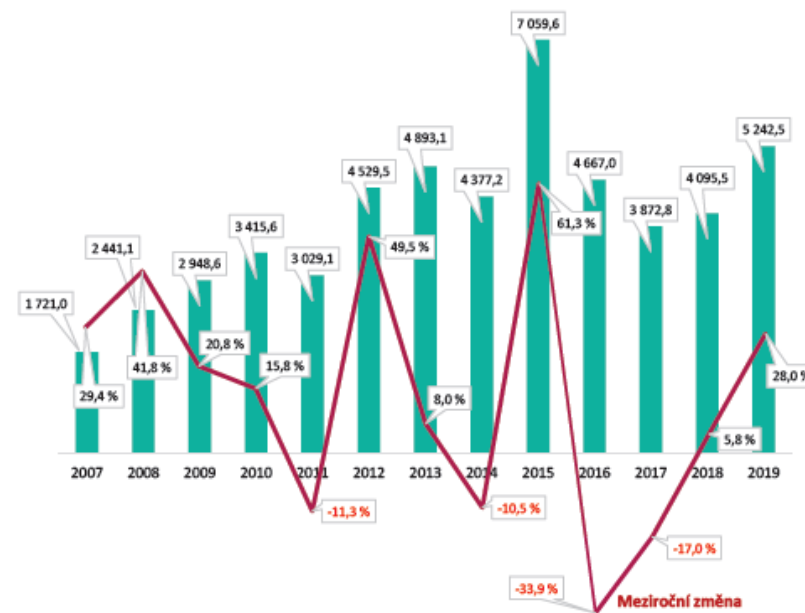
a za každou akci je sledováno splnění deklarovaných nápravných opatření. Zároveň je hodnocena míra spokojenosti NKÚ s jejich úrovní. **Celková míra spokojenosti s přijatými opatřeními se mírně zvýšila (o 0,4 procentního bodu) a dosáhla 67,3 %.**

V oblasti rozpočtu EU a jeho vztahu k ČR dosáhla hodnota **čisté pozice ČR v roce 2019 podle údajů Komise 3,23 mld. eur** a byla čtvrtá nejvyšší v celé EU-28; vyšší hodnotu čisté pozice měly jen Polsko, Maďarsko a Řecko. Historicky je tato

hodnota z pohledu ČR třetí nejvyšší (po letech 2015 a 2013):

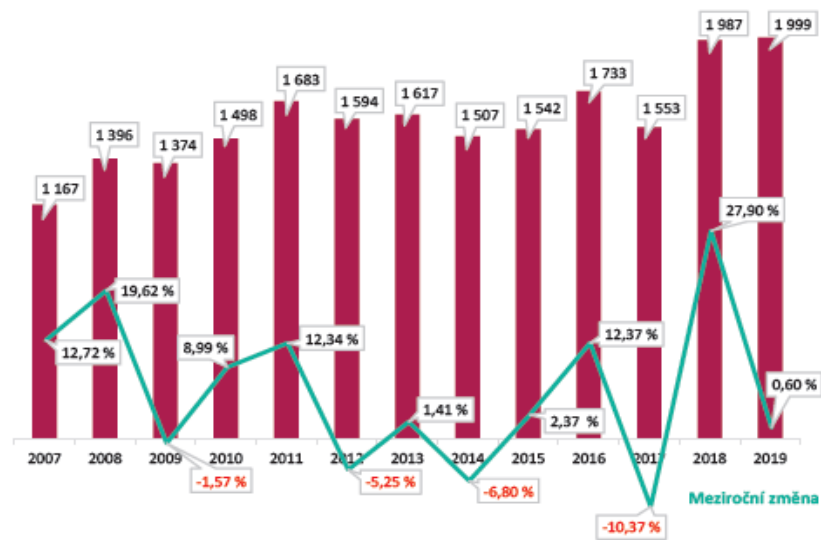
■ Vývoj čisté pozice v zásadě kopíruje vývoj příjmů ČR z rozpočtu EU (graf č. 1), tj. je silně závislý na cyklu programového období. Tato skutečnost také ovlivnila prudký meziroční **nárůst** čisté pozice o **54,2 %**.

■ Dne 2. února 2021 zveřejnilo MF tiskovou zprávu: *Čistá pozice ČR vůči EU loni dosáhla +85,7 miliardy, jde o historicky druhý nejlepší výsledek.* Podle této tiskové zprávy **dosáhla čistá pozice ČR za rok 2020 uvedených 85,7 mld. Kč, což odpovídá 3 242,41 mil. eur.** Tisková zpráva uvádí, že tato hodnota je historicky druhá nejvyšší (po roce 2015). Podle údajů NKÚ založených na datech Komise by se jednalo o třetí nejvyšší hodnotu. Rozdíl je dán odlišnou metodikou výpočtu, časem zveřejnění údajů (data Komise jsou publikována později a mohou zohledňovat dodatečně provedené opravy) a použitím různých převodních kurzů (kurz ČNB).



Graf č. 1: Příjmy ČR z rozpočtu EU (v mil. eur) a jejich meziroční změny (v %) v letech 2007–2019

Graf č. 2: Platby ČR do rozpočtu EU (v mil. eur) a jejich meziroční změny (v %) v letech 2007–2019



Pozn.: Zdrojem dat užitých pro konstrukci následujících grafů č. 1 a 2 byly údaje publikované na webových stránkách Komise, Eurostatu a MF.

Situaci v celé EU dokreslují přezkoumávané systémy související s **příjmy EU**, celkově byly vyhodnoceny jako účinné, s výjimkou klíčových vnitřních kontrol pro tradiční vlastní zdroje v Komisi a některých členských státech. Tyto kontroly byly vyhodnoceny jako částečně účinné. Značné nedostatky byly nalezeny také v kontrolách, které členské státy zaměřily na snížení neuhrazeného cla. K tomu EÚD konstatuje, že „*tyto nedostatky je nutno řešit na úrovni EU*“.

U **výdajů EU** jako celku byla v roce 2019 odhadovaná míra chyb v rozpětí 1,8 % až 3,6 %. Střední hodnota tohoto rozpětí, takzvaná nejpravděpodobnější míra chyb, činila 2,7 %, přičemž zůstala i nadále nad prahem významnosti, avšak neměla rozsáhlý dopad. Ve srovnání s údaji za předchozí dva roky však jde o meziroční nárůst (2017: 2,4 %, 2018: 2,6 %). EÚD vyhodnocuje míru chyb rovněž po jednotlivých vybraných výdajových oblastech (bez rozdílu, zda jde o výdaje na nárokové platby, nebo na úhradu nákladů).

K nejběžnějším chybám, které byly Evropským účetním dvorem zjištěny u vysoce rizikových výdajů, patřily:

- nezpůsobilé projekty a porušování pravidel vnitřního trhu (zejména nedodržování pravidel pro zadávání veřejných zakázek) v okruhu *Soudržnost*;
- nezpůsobilí příjemci, činnosti či náklady na okruh *Rozvoj venkova, tržní opatření, životní prostředí, klima a rybolov*, na něž připadá 30 % plateb v rámci okruhu *Přírodní zdroje*;
- nezpůsobilé náklady na *Výzkum*, spojené s programy, na které připadá přibližně 55 % plateb v okruhu *Konkurenceschopnost*;
- nedodržování postupů pro přidělování veřejných zakázek, nesprávné postupy udělování grantů, chybějící podkladové dokumenty a nezpůsobilé náklady v okruhu *Globální Evropa*.

V rámci ochrany finančních zájmů EU vydala *Komise* v září 2020 v pořadí 31. *výroční zprávu o ochraně finančních zájmů EU a boji proti podvodům*, ve spolupráci s členskými státy, neboť ty spravují cca 74 % rozpočtových výdajů EU a v rámci příjmů vybírají tradiční vlastní zdroje. Výroční zpráva mj. uvádí, že *Komise* přijala 29. dubna 2019 novou strategii proti podvodům založenou na rizikovém přístupu při hodnocení vnitřních politik *Komise* s prioritním zaměřením na zlepšení sběru a analýzy údajů o podvodech a na spolupráci a koordinaci mezi útvary *Komise*.

Do června 2020 celkem 22 členských států, včetně ČR, transponovalo do svého vnitrostátního práva opatření stanovená ve směrnici o boji vedeném trestněprávní cestou proti podvodům poškozujícím nebo ohrožujícím finanční zájmy EU (k datu 23. října 2019 byla vydána směrnice č. 2019/1937). Za významné opatření snižující počty podvodných nesrovnalostí označuje výroční zpráva zavedení systému AFIS, což je soubor IT aplikací provozovaných Komisí a určených pro boj proti podvodům.

ČR zaznamenala v oblasti výdajů poměrně výrazný nárůst v počtech i souvisejících částkách nahlášených nesrovnalostí s podezřením na podvodné jednání. Na této skutečnosti se podílela zejména oblast zemědělství a rostoucí počet případů vykazala např. i oblast politiky soudržnosti. Zemědělství v ČR vykazovalo významný nárůst nahlášeného počtu i souvisejících částek také v kategorii ostatních nesrovnalostí. Naopak v oblasti politiky soudržnosti a v oblasti vnitřních politik je patrný poměrně významný pokles počtu, a zejména finančních objemů nahlášených případů. Orgány ČR komunikují s Evropským úřadem pro boj proti podvodům (OLAF) ve dvou základních rovinách, a to formou pravidelných hlášení o trestněprávních nesrovnalostech a hlášení o administrativních, resp. správně právních nesrovnalostech.

Vedle nedodržení podmínek stanovených rozhodnutím nebo veřejnoprávní

smlouvou a nesprávného vykazování patří mezi nejčastější a pravidelně se vyskytující zjištění kontrolních orgánů **nedodržení pravidel pro zadávání veřejných zakázek**.

V oblasti implementace a transpozice práva EU v ČR zaznamenáváme transpoziční deficit. **ČR se v posledním oficiálně publikovaném hodnocení umístila s 29 neuzavřenými řízeními na 16. místě mezi členskými státy. NKÚ opakovaně připomíná rizika, která z těchto titulů ČR hrozí.** Následkem chybějící nebo nenáležité transpozice směrnic EU je mj. také bezprostřední účinek směrnic, riziko vzniku odpovědnosti za škodu způsobenou chybějící nebo nenáležitou transpozicí fyzickým a právnickým osobám a řízení pro porušení Smlouvy o fungování EU s možnými finančními důsledky.

V souladu s doporučeními Komise obsaženými ve stěžejních dokumentech zpracovala ČR svoje koncepční dokumenty **Konvergenční program České republiky (duben 2020)**, (KP) a Národní program reforem České republiky 2020 (NPR). Podrobný přehled o čerpání Evropských

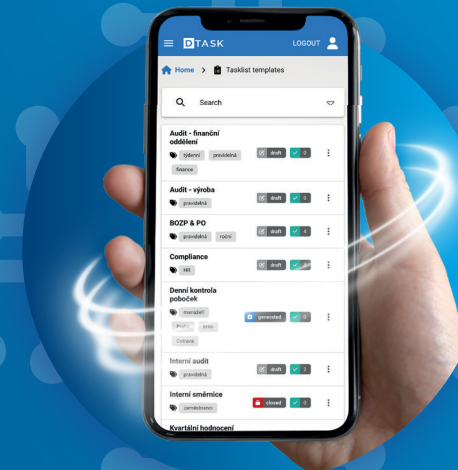
strukturálních a investičních fondů (ESIF) v ČR publikovalo také MMR ve *výroční zprávě o implementaci Dohody o partnerství za rok 2020*.

Pokud jde o srovnání členských států podle objemu prostředků proplacených Komisí k 31. prosinci 2020, jak jej na konci prvního čtvrtletí 2021 vykazala Komise na svých webových stránkách, byla **ČR na 13.–15. místě** (58 % přidělené alokace) společně s Kyprem a Maďarskem. Česká republika, díky splnění „pravidla n+3“ ke konci IV. čtvrtletí 2020 všemi programy, nepřišla o žádné finanční prostředky. *(Pravidlo n+3 je považováno za kontrolní nástroj, který EU používá za účelem zajištění plynulosti čerpání finančních prostředků z ESIF. V praxi to znamená, že alokace na rok „n“ musí být vyčerpána do konce roku „n+3“. V případě nesplnění této podmínky hrozí ztráta nevyčerpaných finančních prostředků.)*

Pozici ČR lze hodnotit sice jako průměrnou, ale v porovnání s předchozími roky je zřejmý pozitivní vývoj. V roce 2018 byla ČR na 23. pozici a v roce 2019 na 20. pozici. ■



D TASK



Audity



BOZP a PO



Compliance



Facility Management



HR



Školení



Tasklisty

Digitalizujte rutinní firemní procesy prostřednictvím chytré aplikace. Ušetřete čas, zbavte se e-mailů, tabulek a papírových dokladů!

www.dtask.cz

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A INTERNÍ AUDIT VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Ing. Bc. Radmila Outlá, MBA
ředitelka odboru projektového
řízení MMR

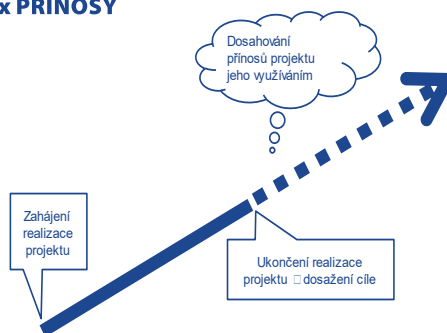


Co je projektové řízení?

Z pohledu řízení procesů a změn není mezi projektovým řízením ve státní správě a projektovým řízením v korporátních organizacích žádný rozdíl. Projekt tak, jak jej definujeme, má stejná pravidla kdekoliv. Projekt je změna, která je řízena a pro jejíž implementaci má vlastník této změny jasně stanovený cíl, definované náklady, čas a zdroje.

Projektový manažer musí jednoznačně vědět PROČ je projekt realizován. Tedy musí znát nejen cíl projektu, ale i jeho přínosy.

CÍLE x PŘÍNOSY



Jaká je role interního auditu v projektovém řízení?

Základní rolí interního auditu je spolupráce s projektovou kanceláří při nastavení procesů a pravidel projektového řízení v organizaci. Pokud má organizace projektovou kancelář a řídí své procesy a změny skutečně projektově, musí mít jednoznačně definované postupy. Tyto postupy odpovídají jedné z mezinárodních či národních metodik projektového řízení a jsou implementovány na procesy v organizaci. Ve státní správě jsou metody projektového řízení ideálně vydány Interním aktem tak, aby celá organizace byla vázána dodržováním těchto postupů. Projektová kancelář je tak nejen výkonným útvarem organizace, který řídí projekty, ale je i metodickým centrem projektového řízení.

Interní auditor spolupracuje na tvorbě procesů, sleduje a kontroluje soulad s dalšími interními akty řízení tak, aby nebyly definované procesy vzájemně v rozporu.

„Projekt je změna, která je řízena.“

Zavedení metod projektového řízení a projektové kanceláře do struktury organizace je podstatné nejen pro řízení projektů, ale i pro řízení programů a portfolií. Zde se nejvíce uplatní k řízení zdrojů a času, vytěžení kapacit projektových týmů a sdílení know-how.

Je interní audit projekt?

Podle mne ano v případě, že má jednoznačně definovaný cíl a je omezen zdroji a časem. Jestliže je takto interní audit definován, pak se jedná o projekt. Výstupy interního auditu pak můžeme

vnímat jako implementaci změny. Doporučení a výstupy interního auditu musí být jednoznačně popsány a návrhy změn musí být také časově limitovány.

„Projektové řízení je používání selského rozumu.“

K implementaci výstupů auditu pak přistupujeme jako k implementaci změny v organizaci. Postupujeme opět jednoznačně podle pravidel projektového řízení. Návrh změny je popsán včetně dopadů, zainteresované strany jsou s ním seznámeny, je zpracován návrh implementace, definovány osoby zodpovědné za implementaci změny, a nakonec je změna provedena a celý proces je ukončen kontrolou zavedení změny a popisem celého postupu.

Jakou roli má interní auditor při řízení projektů v organizaci?

Interní auditor nemusí být vždy součástí projektových týmů. Interní auditor by ale měl být jejich nedílnou součástí v okamžiku, kdy se jedná o projekty zaměřené na změny strategického řízení organizace. Jestliže organizace realizuje projekt, jehož výstupy jsou zaměřeny na strategické řízení a budou mít dopad do změn v postupech v řízení procesů, je zde role interního auditora nezbytná.

Zvláště ve státní správě, kde projektový tým nabourává rigidní strukturu liniového řízení a vstupuje maticově do všech útvarů organizace, je role interního auditora, jakožto autority pro kontrolu procesů nezastupitelná.

Interní auditor může být zařazen přímo do projektového týmu, kde se podílí na výstupech projektu. Případně je jeho role v pracovním týmu, kde působí jako oponent výstupů projektu. Obě dvě role jsou pro realizaci projektu důležité a je na projektovém manažerovi určit,



jakou roli internímu auditorovi přidělí. V případě, kdy by internímu auditorovi hrozil střet zájmů (tvoří výstupy X kontroluje správnost výstupů), pak doporučuji zařadit jej do týmu pracovního.

Jaký certifikát projektového řízení doporučit internímu auditorovi?

Neexistuje jednoznačné doporučení. Na tuto otázku odpovídám: zapojte interního auditora do řízení projektu. Naučit se projektově řídit znamená naučit se používat „selský rozum“, znát všechny procesy a postupy v organizaci, umět vidět veškeré důsledky svých kroků v řízení projektu, dopady do řízení organizace.

Teprve až si interní auditor zkusí chlebiček projektového manažera, pak lze přistoupit k doporučení studia metod projektového řízení.

Při výběru dobře zvažte nejen rozsah a obsah metodik, ale i jejich finanční náročnost. Většinou jsou certifikáty poskytovány s omezenou dobou platnosti. Jejich obnova pak znamená pro organizaci další nemalé výdaje.

ZÁKLADNÍ MEZINÁRODNÍ CERTIFIKACE:

- **IPMA** – Tento standard je vytvářen a spravován profesní organizací International Project Management Association – www.ipma.cz. Ministerstvo pro místní rozvoj využilo tuto metodiku pro nastavení svých procesů projektového řízení.

- **PRINCE2** – Jedná se britský standard, který spravuje a udržuje společnost AMP Group Ltd. (www.apmgroup.co.uk//PRINCE2/PRINCE2Home.asp)
- **PMI** – Tento standard udržuje a vytváří Project Management Institute – PMI (www.pmi.org), což je profesní sdružení firem a individuálních manažerů
- **Novinka – P30** – metodika pro budování/provozování projektové, programové a portfolio kanceláře. Jde o mezinárodně populární best practices, které popisuje typické modely pro P30 kanceláře. A nejenom to. Metodika učí manažery, jakým způsobem implementovat, provozovat a jaké funkce či nástroje efektivně využívat pro řízení.

„Základní rolí interního auditu je spolupráce s projektovou kanceláří při nastavení procesů.“

NÁRODNÍ CERTIFIKACE

- Národní soustava kvalifikací **Národní soustava kvalifikací** (narodnikvalifikace.cz) nabízí akreditované kurzy s neomezenou dobou platnosti certifikátu. Tematicky jsou zaměřené na vzdělávání v profesích: administrátor/ka projektu, projektový/á manažer/ka, manažer/ka programů a portfolií.

Určitě nejsou vyjmenovány všechny možnosti vzdělávání. V oblasti projektového řízení je z čeho vybírat. Při studiu více metodik zjistíte, že jsou si všechny podobné. Což je samozřejmé – jak jsem psala na začátku – projektové řízení je používání selského rozumu. Proto je jedno, jakou metodu si zvolíte, hlavně je třeba umět poznatky získané studiem správně implementovat do řízení projektů v organizaci. Hodně štěstí!

Kontrolní činnost NKÚ v oblasti rozpočtových prostředků EU vyčleněných pro Českou republiku



Finanční řízení v prostředí fondů Evropské unie představuje nástroj pro efektivní čerpání přidělené alokace. Evropská unie usiluje o zajištění plné zákonnosti a správnosti výdajů. Orgánem EU, který plní úlohu jejího externího auditora, je Evropský účetní dvůr (dále též *EÚD*). Cílem EÚD je přispívat mj. k vyvozování veřejné odpovědnosti za příjmy a výdaje rozpočtu EU. Systémy řízení a kontroly ustavené orgány jednotlivých členských států se snaží o prevenci, detekci a nápravu nesrovnalostí. Jedním z orgánů, který v České republice prověřuje, zda kontrolované činnosti jsou v souladu s právními předpisy, přezkoumává jejich věcnou a formální správnost a posuzuje, zda jsou účelné, hospodárné a efektivní, je Nejvyšší kontrolní úřad.

JUDr. Ing. Zdeňka Liv Prokšová
interní auditor
Nejvyšší kontrolní úřad

Kontrolu hospodaření s prostředky poskytnutými České republice ze zahraničí provádí Nejvyšší kontrolní úřad (dále též NKÚ nebo Úřad) v souladu s ustanovením § 3 odst. 1 písm. d) zákona o NKÚ.

Takovými prostředky jsou zejména dary, příspěvky, dotace, úvěry, půjčky atp. Za příspěvky a dotace poskytnuté ze zahraničí se považují i prostředky poskytnuté ČR z rozpočtu EU a přijaté organizačními složkami státu z Národního fondu, tedy zejména čerpání prostředků ze strukturálních fondů, finanční prostředky poskytované ČR v rámci finančních mechanismů Evropského hospodářského prostoru a Norska a Programu švýcarsko-české spolupráce.

O výsledcích svých kontrol v oblasti čerpání a hospodaření s dotacemi přidělenými z EU informuje Úřad ve zprávě o finančním řízení prostředků EU v ČR, tzv. EU reportu. V této zprávě Úřad využívá jak výsledky svých kontrol a analýz, tak výstupy Evropského účetního dvora a Evropské komise, a dále data poskytnutá klíčovými ministerstvy v ČR. Následující text vychází z informací ve výše uvedené zprávě za roky 2021¹ a 2022¹.

„Nejčastěji zjištěným nedostatkem bylo v obou sledovaných obdobích porušení pravidel a smluvních podmínek.“

Česká republika stále patří mezi tzv. **čisté příjemce**, tj. takové členské státy, které z rozpočtu EU získávají větší množství peněžních prostředků, než do něj odvádějí. Rozdíl mezi příjmy z rozpočtu EU a odvody do něj udává hodnotu tzv. čisté pozice. Za roky 2004–2020 dosáhla čistá pozice ČR hodnoty převyšující 35,21 mld. eur (vyšší hodnotu čisté pozice měly jen Polsko, Řecko, Rumunsko, a Maďarsko).

K alokovaní peněz ze státního rozpočtu na cíle, které si stát stanovil, slouží programové financování. V rámci systému programového financování se rozpočtový systém v České republice tradičně soustředil na zajištění efektivity investic do majetku státu. Se vstupem do EU však vyvstala potřeba zajistit monitorování výkonnosti jednotlivých operačních programů spolufinancovaných z rozpočtu EU. K tomuto účelu byl zaveden monitorovací systém strukturálních fondů. Ale i přes dlouhodobé úsilí o provázání obou systémů se nepodařilo nalézt řešení, které by kvalitativně odpovídalo výkonovému rozpočtování, přestože v řadě zemí se hodnocení výkonnosti rozpočtů úspěšně aplikuje již nyní. Důraz je při tom kladen na výsledky. Uvedené hodnocení výkonnosti rozpočtů by mělo vést ke **změně přístupu některých správců programů**, pro které dosud platí jediné pravidlo: *vyčerpání prostředky v příslušném rozpočtovém roce za každou cenu!*

Česká republika patří v zavádění moderních prvků řízení veřejných financí spíše ke konzervativnějším státům OECD.

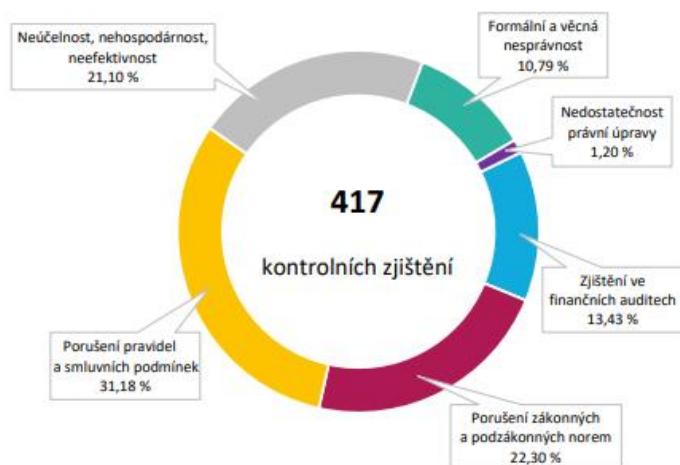
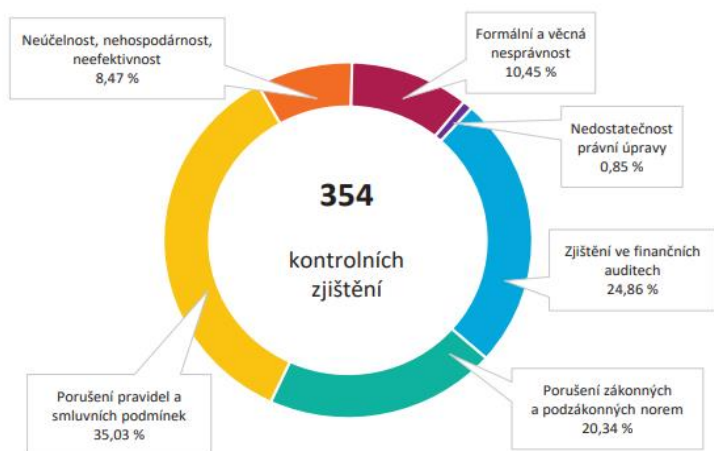
Zhodnotit úspěšnost nebo neúspěšnost využití podpory z rozpočtu EU a odhalit příčiny některých přetrvávajících, chyb není jednoduché. Následující tabulka uvádí vybrané ukazatele z kontrolních akcí NKÚ zaměřených prostředky rozpočtu EU.

Ze 13 kontrolních akcí, jejichž kontrolní závěry byly schváleny ve sledovaném období (viz EU report 2022), se jich 8 týkalo soudržnosti a konkurenceschopnosti, 2 byly předmětem finančního auditu, 2 se týkaly kontroly přírodních zdrojů a 1 kontrolní akce byla zaměřena na bezpečnost a občanství. V předchozím sledovaném období (viz EU report 2021) bylo z 10 kontrolních akcí zaměřeno 8 na soudržnost a 2 byly předmětem finančního auditu.

Ukazatel	2021	2022
Kontrolní akce se zaměřením na prostředky rozpočtu EU	10	13
Počet kontrolovaných subjektů	55	78
Počet kontrolních zjištění	354	417
Objem zjištěných nedostatků	15 694,25 mil. Kč	142,08 mil. Kč
Počet oznámení správci daně	6	14
Celková částka uvedená v oznámení správci daně	5,58 mil. Kč	133,70 mil. Kč
Počet podaných trestních oznámení	1	1

¹ Sledované období bylo od 1. dubna 2020 do 31. března 2021, resp. od 1. dubna 2021 do 31. března 2022.

Následující grafy vyjadřují strukturu kontrolních zjištění vyplývajících z výše uvedených kontrolních akcí.



Zdroj: EU report 2021, EU report 2022

Z uvedeného srovnání je patrné, že se snížil podíl zjištění ve finančních auditech (o cca 11 procentních bodů), ale výrazně **vzrostl podíl neúčelně, nehospodárně či neefektivně vynaložených peněžních prostředků** (o cca 13 procentních bodů). **Nejčastěji zjištěným nedostatkem bylo v obou sledovaných obdobích porušení pravidel a smluvních podmínek.** Dle EU reportu z roku 2022 tvořilo porušení pravidel a smluvních podmínek, včetně porušení zákonných a podzákonných norem, více než 50 % všech kontrolních zjištění. Porušení zákonných a podzákonných norem se nejvíce projevovalo v případech:

- nezpůsobilých výdajů,
- nedostatků v řídicím a kontrolním systému,
- veřejných zakázek.

Při porovnání obou sledovaných období lze konstatovat, že poměry v zastoupení jednotlivých kategorií porušení zákonných a podzákonných norem se změnily. Především ve sledovaném období (viz EU report 2022) klesl počet zjištění v oblasti řídicího a kontrolního systému (o zhruba polovinu případů), a naopak nezpůsobilé výdaje zaznamenaly nárůst o více než 60 % a **staly se nejpočetnější kategorií porušení právních předpisů.**

Poznatky z ukončených kontrolních akcí NKÚ vyplývající z EU reportu 2021, resp. 2022 se dají shrnout do několika bodů:

- chybí zjevné vazby mezi národními strategickými a koncepčními

materiály a programy, které je mají naplňovat,

- nejsou stanoveny konkrétní a měřitelné cíle programů,
- chybí monitorovací indikátory, které by umožnily sledovat a vyhodnocovat přínos poskytované podpory,
- problém činí výběr vhodných projektů a prodlužování procesu jejich administrace,
- roste podíl nezpůsobilých výdajů.

Protože uvedené skutečnosti NKÚ konstatuje dlouhodobě, bylo jedním z jeho doporučení nastavit proces schvalování programů takovým způsobem, aby byl **kladen větší důraz na odpovědnost správců programů za nastavení a vyhodnocení účelnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků.**

Výsledky kontrolních závěrů, které schválilo Kolegium NKÚ, zveřejňuje prezident Úřadu ve Věstníku NKÚ a zasílá je vládě ČR, PS a Senátu Parlamentu ČR. Na program jednání vlády jsou jednotlivými ministry předkládány kontrolní závěry společně s jejich stanovisky. Ta obsahují dílčí vyjádření ke kontrolním závěrům a zjištěním NKÚ, jakož i návrhy konkrétních opatření k nápravě zjištěných nedostatků. NKÚ stav plnění opatření k nápravě zjištěných nedostatků projednává s vládou dlouhodobě a systematicky monitoruje a počínaje rokem 2015 vyhodnocuje ve svém kontrolním informačním systému.

Ke konci března letošního roku byla v tomto systému evidována data k 92 kontrolním akcím Úřadu majícím vazbu na příjmovou nebo výdajovou část rozpočtu EU. Z uvedených kontrolních akcí vyplynulo 906 kontrolních zjištění projednaných vládou. Za každou kontrolní akci je ze strany Úřadu sledováno splnění deklarovaných nápravných opatření a hodnocena míra spokojenosti NKÚ s úrovní jejich plnění. Hodnocení přijatých opatření k nápravě zjištěných nedostatků z hlediska dostatečnosti jejich plnění jsou kategorizována do čtyř skupin (viz graf).

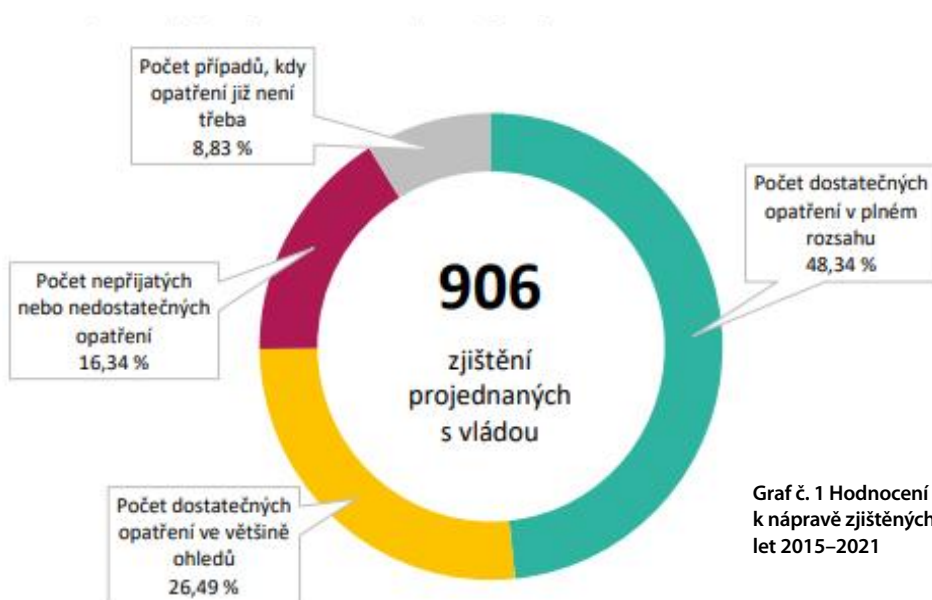
Celková míra spokojenosti NKÚ s přijatými opatřeními k nápravě zjištěných nedostatků se meziročně mírně zvýšila (o 0,9 procentního bodu) a dosáhla ve sledovaném období kumulativně úrovně 68,21 %.

Přestože v textu nejsou uvedeny všechny kontrolou zjištěné skutečnosti, resp. nedostatky, lze předpokládat, že na otázku: „Je při využívání prostředků EU v ČR co

zlepšovat?“ by většina čtenářů odpověděla shodně – „určitě ano“. Potěšující zprávou však na druhé straně může být skutečnost, že oproti předchozím letům jsou viditelná určitá zlepšení, například se méně vyskytují podezření na podvodná jednání, méně je nálezů v oblasti zadávání veřejných zakázek a také v proplácení nezpůsobilých výdajů. Za správnou cestu považuje NKÚ přehodnocení způsobu schvalování programů a jeho nové nastavení.

Zakončit toto povídání lze výrokem prezidenta NKÚ:

„Nemůžeme si dovolit financovat projekty, jejichž přínos nelze změřit. V takovém případě dotacemi jen plýtváme.“



Graf č. 1 Hodnocení opatření přijímaných vládou k nápravě zjištěných nedostatků za období let 2015–2021

Zdroj: EU report 2022

S autorkou článku se můžete setkat na seminářích ČIIA

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektorka: **JUDr. Ing. Zdeňka Liv Prokšová**
(Nejvyšší kontrolní úřad)

Zákon o kontrole se zaměřením na protokol o kontrole a kontrolní zjištění

9. březen 2023

Cílem tohoto školení je objasnit postup při tvorbě protokolů o kontrole a psaní kontrolních zjištění.

Obsah:

- Působnost zákona o kontrole č. 255/2012 Sb. (kontrolní řád).
- Úkony předcházející kontrole.
- Proces kontroly.
- Protokol o kontrole jako výsledek kontrolního procesu.
- Kontrolní zjištění jejich význam, struktura a následky.
- Příklady z praxe.

Objednávejte na webu ČIIA (www.interniaudit.cz) nebo na prihlasky@interniaudit.cz

Daňovky.cz

To nejdůležitější o daních,
právu a účetnictví v pravidelném
informačním servisu KPMG.

Zásadní novinky shrnujeme každý měsíc také
v podcastu Audiodaňovky.



Český institut interních auditorů nabízí MEZINÁRODNÍ CERTIFIKACI PRO INTERNÍ AUDITORY



Certifikace CIA®

Titul The Certified Internal Auditor® (CIA®) je jedinou globálně akceptovanou certifikací interních auditorů a zůstává standardem, kterým držitelé demonstrují svou kompetenci a profesionalitu na poli interního auditu. Kandidáti opouštějí program obohaceni o vzdělání, zkušenost, informace a podnikatelské nástroje, které mohou okamžitě uplatnit v jakémkoli podnikatelském prostředí nebo společnosti.

Proč se stát certifikovaným interním auditorem?

- Zvýšení důvěryhodnosti a respektu.
- Zdokonalení svých schopností a dovedností.
- Možnost demonstrovat své odhodlání.
- Možný kariérní postup.

Co znamená být držitelem certifikace CIA?

- Mít aktuální znalost Mezinárodního rámce profesní praxe IIA (IPPF) a umět jej vhodně využívat.
- Schopnost provést zakázku interního auditu v souladu s mezinárodními standardy.
- Porozumět organizačnímu řízení a umět používat nástroje a techniky k hodnocení rizika a kontroly.
- Schopnost uplatnit obchodní, IT a manažerské schopnosti potřebné pro interní audit.

Struktura zkoušky CIA

Zkouška CIA je dostupná v angličtině a dalších světových jazycích. CIA se skládá ze 3 částí:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. část: Základy interního auditu | 125 otázek/ 150 minut |
| 2. část: Praxe interního auditu | 100 otázek/ 120 minut |
| 3. část: Znalosti interního auditu | 100 otázek/ 120 minut |

Bližší informace o zkoušce CIA najdete na webu ČIIA.



KONTAKT/REGISTRACE
Tereza Bubníková
telefon: 222 263 761
mobil: 731 157 250
e-mail: bubnikova@interniaudit.cz

Cesta k novému zákonu o řízení a kontrole veřejných financí otevřena

Ministerstvo financí přistoupilo po několika letech k pracím na přípravě nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Umožnil to projekt financovaný z EHP a Norských fondů, díky kterému bylo možné realizovat řadu potřebných analýz a následných setkání se zainteresovanou odbornou veřejností. Při posledním pokusu o novelizaci kontrolní legislativy bylo ministerstvu vytýkáno, že návrh zákona není dostatečně zdůvodněn analýzami a že neproběhly podrobné diskuse s těmi, kterých se zákon týká – obojí aktivitu nyní ministerstvo realizuje s cílem prosadit takovou verzi nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí, která bude mít šanci na úspěch nejen v legislativním procesu, ale především pak v implementaci samotné.

V průběhu projednávání posledního návrhu zákona, které probíhalo v letech 2015 až 2017, se diskutovalo především následující témata: ústavně-právní možnosti finanční kontroly v územně samosprávných celcích, vazba současného zákona o finanční kontrole na porušení rozpočtové kázně a postavení interního auditora ve veřejné správě v právním rámci ČR. Na tato

témata byly zpracovány samostatné studie. Studie zpracovaly Právnická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Právnická fakulta Masarykovy univerzity v Brně a Ekonomicko-správní fakulta též univerzity. Další vstupní analýzou bylo srovnání vhodné zahraniční praxe, kterou zpracoval tým zahraničních odborníků pod vedením profesora Emmanuele Padovaniho z Boloňské univerzity.



PhDr. Tomáš Vyhnánek, Ministerstvo financí

Ministerstvo se při práci na novém zákoně dále opírá o zkušenosti z posledního projednávání nového zákona z let 2015 až 2017 a dále pak o vlastní analýzy jednotlivých srovnatelných evropských zemí a Analýzy duplicit kontrol z roku 2017. Všechny tyto vstupní analýzy se staly základem šestnácti veřejných konzultací, které proběhly v říjnu a listopadu tohoto roku a kterých se zúčastnilo celkem více než 800 účastníků ze všech patnácti typů organizací, na které dopadá v současnosti platný zákon o finanční kontrole. Ministerstvo financí tak získalo díky těmto veřejným konzultacím podrobný vhled do konkrétních situací, které zákon upravuje.

„Tento záměr nepředstavuje kontroverzi.“

Veřejné konzultace byly rozděleny podle témat do tří bloků: řídicí kontrola, veřejnosprávní kontrola a interní audit. Předmětem debat v oblasti řídicí kontroly byly zejména procesy finanční kontroly v rámci organizace a nastavení souvisejících rolí. Ministerstvo financí chce zákonem dané povinnosti minimalizovat na nutnou úroveň a ze zákona odstranit postupy či procesy řídicí kontroly. Tento záměr nepředstavuje kontroverzi, zatímco velké organizace mají procesy složitější z povahy věci nad rámec zákona, pro

malé organizace typu obec nebo škola představují současné požadavky zákona zbytečnou administrativní zátěž. Nový zákon by měl umožnit flexibilní nastavení řídicí kontroly vhodné pro ten který typ organizace v závislosti na její velikosti, velikosti rozpočtu, objemu spravovaného majetku a dalších kritérií. Organizace by měl mít především povinnost nastavit vnitřní kontrolní systém o několika základních společných atributech (např. kontrola čtyř očí) s tím, že bude umožněno si postupy a procesy definovat dle potřeb a příslušných rizik.

„Ministerstvo je přesvědčeno, že platný zákonný požadavek na existenci auditora v prakticky každé organizaci, která je subjektem zákona o finanční kontrole, nevede k naplnění té funkce, kterou by měl interní auditor v organizaci naplňovat.“

Dalším diskusním tématem byla veřejnosprávní kontrola. Tento institut zůstane zachován pro kontrolu dotací mimo vlastní rozpočtovou kapitolu. Jedná se o funkční systém, který není nutné zásadně měnit, jen je potřeba

oddělit tu veřejnosprávní kontrolu, která směřuje k příjemci dotace mimo vlastní rozpočtovou kapitolu, a veřejnosprávní kontrolu, která směřuje takříkajíc „dovnitř“, a je tudíž svou povahou buď řídicí kontrolou, nebo interním auditem. Toto téma bylo široce diskutováno a výsledkem této diskuse bude vstupem pro přípravu věcného záměru zákona. Jakkoli se mnohým jeví zachování institutu veřejnosprávní kontroly v současném režimu jako účelné, Ministerstvo financí je toho názoru, že je potřeba oddělit funkci řízení a kontroly od funkce interního auditu a rozvíjet je sice společně, ale každou zvlášť. Proto veřejnosprávní kontrola ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti nepředstavuje vhodný nástroj pro zajištění ochrany veřejných prostředků. Tím je právě a) řízení a kontrola neboli management a b) interní audit.



V oblasti interního auditu byl hlavním tématem diskusí na veřejných konzultacích záměr ministerstva centralizovat funkci interního auditu na resortech. Ministerstvo je přesvědčeno, že platný zákonný požadavek na existenci auditora v prakticky každé organizaci, která je subjektem zákona o finanční kontrole, nevede k naplnění té funkce, kterou by měl interní auditor v organizaci naplňovat. Auditor v menších



Z toho se dá dovozovat, že vzdělání není v auditorské komunitě problémem a že auditoři mají dostatek možností dalšího vzdělávání, mj. i v rámci kurzů ČIIA.

Nový zákon by měl do českého právního rámce zakotvit povinnost dodržovat mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu. Právní evaluaci tohoto legislativního prvku se podrobně zabývala studie Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze se závěrem, že takový legislativní odkaz možný je.

Počet různých typů organizací, které jsou subjektem platného zákona o finanční kontrole, jak již bylo výše řečeno, je patnáct. Jedná se o heterogenní skupinu, ve které jsou ministerstva, příspěvkové organizace, zdravotní pojišťovny, obce, kraje, školy, fakultní nemocnice, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce a mnohé další. Napsat jeden zákon pro organizace se zcela odlišným corporate governance je vskutku oříšek. Pro velké státní organizace nepředstavuje současný ani budoucí zákon zásadní výzvu, s výjimkou specificky řízených uniformovaných sborů Policie ČR a Hasičské záchranné služby. Specifickým subjektem zákona jsou fakultní nemocnice, které jsou sice příspěvkové organizace Ministerstva zdravotnictví, ale mají velké objemy jak majetku, tak ročního rozpočtu, který navíc nejde ze státního rozpočtu, ale ze zdravotního pojištění. To představuje výzvu jak pro správné nastavení řídicí kontroly, tak pro interní audit. Úplně specifický model řízení a zdrojů financování mají veřejné

výzkumné instituce, případně vysoké školy. Přesto není možné napsat pro každý typ instituce jiný zákon o finanční kontrole a zákon bude jeden pro všechny stejný, to znamená, že budou definovány minimální povinnosti a ostatní nastavení řídicí kontroly bude ministerstvo usměrňovat metodicky.

„Nový zákon by měl do českého právního rámce zakotvit povinnost dodržovat mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu.“

U územně-samosprávných celků je naopak diskuse o zapojení volených zastupitelů do systému řídicí kontroly a o rozhraní mezi úřednickou a politickou odpovědností. Tyto diskuse nejsou v zahraničí tak výrazné jako v České republice, přesto může být pro úpravu těchto vztahů zahraniční zkušenost právě inspirací. U územně-samosprávných celků probíhá též diskuse o tzv. duplicitách kontrol, ke které ministerstvo přispělo v roce 2017 svou analýzou. Tato analýza se jeví být stále aktuální.

Veřejné konzultace byly velmi podrobné a věcné a představují cenný vstup pro další práci ministerstva na věcném záměru nového zákona. Věcný záměr by měl spatřit světlo světa v polovině

roku 2023, s tím, že vládě by měl být následně předložen do konce roku. Podle výsledku jednání vlády dalšího zadání pak bude předloženo paragrafově znění. Platnost a účinnost nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí se za předpokladu plynule postupujících prací a schvalovacího procesu nepředpokládá dříve než v roce 2026.

Bez ohledu na další osud připravované legislativy představovaly veřejné konzultace cenný zdroj informací a podnětů pro další metodickou práci ministerstva, neméně pak sloužily jako prostor pro vzájemní sdílení dobré praxe mezi účastníky setkání.

O dalším postupu prací na novém zákoně budeme průběžně informovat i čtenáře Interního auditora. ■

organizacích, který je zpravidla sám, pak plní více rolí a na samotný audit nemá potřebný čas ani prostor pro související aktivity, např. průběžné vzdělávání atp. Vůči tomuto stanovisku bylo argumentováno např. dobrou znalostí organizace, případně nemožností vykonat audit z centrály (ministerstva).

Větší diskusi nevzbudily nové požadavky na vzdělání a další průběžné vzdělávání auditora tak, aby byly naplněny mezinárodní standardy v této oblasti.

Interní auditor jako KONZULTANT

Pandemie značně zesílila poptávku po interních auditorech, od nichž se požaduje, aby byli přínosnými interními poradci. Řada organizací totiž prochází značnými strukturálními změnami, podstupuje procesy transformace a digitalizace, zjednodušuje administrativu, řeší otázky kybernetické bezpečnosti, compliance, hledá cesty, jak zvýšit účinnost vnitřního kontrolního systému, zejména pak odolnost obranných linií organizace atd.

když je v definici interního auditu uvedeno i poskytování poradenských služeb, v praxi patří tato činnost dosud k nejméně uplatňovaným, ba přímo nevyužívaným. Autoři se v příspěvku zabývají možnostmi, jak obavy z výkonu poradenské činnosti rozptýlit, jak interní audit na výkon této funkce připravit.

Podstata konzultační činnosti

Konzultační činnost v oblasti managementu představuje z praktického pohledu externí poradenskou službu, která je smluvně prováděna organizací a pracovníky speciálně vyškolenými. Pomáhají nezávislým a objektivním způsobem objednavateli – klientovi při identifikaci ekonomických, výrobních a provozních problémů, jejich analýze s cílem doporučit jejich řešení a také, v případě, že jsou o to požádáni, při zavádění řešení do praxe.

Za externí výhody konzultantské činnosti lze z hlediska organizace považovat:

- erudovanost a zkušenost konzultantů,
- nezávislý pohled,
- svého druhu zvláštní zdroj, který doplňuje zdroje organizace,
- dostupnost – zpravidla bývají k dispozici v době, kdy je organizace potřebuje.

K nevýhodám patří:

- cena poskytovaných služeb,
- navrhované řešení může být neuspokojivé z hlediska praktického využití,
- konzultantské firmy mohou na práci vysílat začínající, nezkušené pracovníky, pracovníci se mohou v průběhu práce pro organizaci měnit,
- zaměstnanci organizace nemusí spolupracovat s konzultanty v potřebné míře.



Před rozhodnutím o kontrahování konzultantů by vedení organizace mělo mít jasno:

- z hlediska přesného vymezení problému, který potřebuje řešit,
- že potřebnou expertizu nelze provést z interních zdrojů,
- zda konzultanti v minulosti pro organizaci pracovali, zda přinesli požadované výsledky.

„Při najímání konzultantů by neměl být porušován princip o střetu zájmů.“

Při najímání konzultantů by neměl být porušován princip o střetu zájmů. Konzultanti by měli být vybíráni podle faktických výsledků a s přihlédnutím k referencím na jejich dosavadní práci.

„Interní auditor vlastní aktivum, které externí konzultant nemá.“

Konzultanti podniku se mohou lišit svou profesní orientací (specializací). Ale v praxi neexistuje oblast v činnosti jakékoliv organizace, na kterou by nemohli být vybráni externí konzultanti.

Konzultační činnost interního auditu

Interní auditor vlastní aktivum, které externí konzultant nemá, a tím jsou konkrétní zkušenosti a znalosti z práce v organizaci. Tato značná výhoda však na druhé straně znamená jisté nebezpečí ztráty objektivitu, protože může navrhnout opatření, pro které neexistuje racionální opodstatnění, která se v praxi ukáží jako nereálná. Externí konzultant zpravidla přistupuje k organizaci oproštěn od apriorních představ a svůj přístup zakládá na realitě tím, že odlišuje slova a činy.

„Konzultační funkce interního auditu nabízí mnoho příležitostí.“

Konzultační funkce interního auditu nabízí mnoho příležitostí, ale také vyvolává mnoho pochybností. Tradiční funkce auditu, někdy nesprávně a zjednodušeně vymezována jako „hlídací pes“ může být ohrožena nesprávně chápanou konzultantskou funkcí interního auditu. Vedení organizace se může domnívat, že konzultační činnost auditorů snižuje jejich objektivitu při auditu, což může poškozovat důvěryhodnost interního auditu. V konečných důsledcích to může vést k tomu, že funkce interního auditu může být zabezpečována outsourcingem. Auditori musí citlivě tuto novou funkci zařadit k funkcím tradičním. S nárůstem konzultačních činností možnost konfliktu pochopitelně stoupá.

V souvislosti s výkonem konzultantské funkce interních auditorů, autoři považují za nutné zdůraznit:

- interní auditori by jako konzultanti měli věnovat pozornost především rizikům a systému vnitřní kontroly,
- aby interní auditori nezačali plnit výkonné funkce nebo přijímat manažerská rozhodnutí. Proto musí být stanoveny hranice, přes které by interní auditor neměl jít,
- interní auditori by neměli posuzovat, zda manažerská rozhodnutí jsou správná, ale měli by na základě objektivní analýzy uvádět varianty možných řešení a rozebírat jejich pro a proti. Měli by hledat řešení, která jsou nejlepší pro organizaci,
- auditori by měli pomáhat klientům při identifikaci alternativních, resp. variantních řešení, aniž by jim vnucovali své vlastní preference nebo snímali z managementu odpovědnost za jeho rozhodování.

„musí být stanoveny hranice, přes které by interní auditor neměl jít“

Požadavky na znalosti auditora/konzultanta

Kvalifikační požadavky na interního auditora ve funkci konzultanta jsou stejné jako na úspěšné manažery. Primární je logické myšlení doprovázené schopností vést skupiny zaměstnanců

ke konsensu¹. Dále musí být schopný získávat informace a provádět jejich hodnocení, komunikovat, resp. „prodávat“ výsledky.

Dále by měl mít interní auditor znalosti:

Odvětví, ve kterém organizace působí:

- klíčové trendy, které mění odvětví,
- vliv technologie,
- kritické klíčové faktory úspěchu v odvětví,
- společné podnikatelské praktiky,
- univerzální měření použité v odvětví.

Strategické znalosti:

- důvěrná znalost strategických plánovacích konceptů,
- schopnost identifikovat klíčové faktory úspěchu, které řídí hodnotu,
- schopnost určit relativní podnikatelské riziko,
- schopnost identifikovat nekonzistentní strategické iniciativy, klíčové faktory úspěchu a měření.

Znalosti podnikatelského procesu:

- jak jednotlivé činnosti organizace přispívají k naplňování mise, vize a k vytváření hodnoty,
- co řídí kritické faktory úspěchu,
- důvěrná znalost mapy podnikatelských procesů,
- teorie omezenosti,
- koncept nepřetržitého zdokonalování,
- znalost řízení založeného na činnostech (activity based managementu).

¹ Auditor se musí vyrovnat s tím, že lidé mají ve své podstatě zakotven odpor k tomu, aby byli kontrolováni. V rámci své práce auditor musí vytvářet ovzduší důvěry tím, že si pracovníci organizace uvědomí, že posláním auditora není kontrola jejich práce, ale pomoc při zlepšování prováděných operací.

Znalosti hodnocení (měření):

- dosažení relevantnosti a věrohodnosti výkonnostního hodnocení,
- finanční versus nefinanční hodnocení,
- motivující a nemotivující hodnocení,
- hodnocení subjektivních informací,
- vytváření systému komunikace pro výkonnostní měření,
- náklady na rozvoj a monitorování systému,
- předvídání výsledku výkonového měření (hodnocení).

„Kvalifikační požadavky na interního auditora ve funkci konzultanta jsou stejné jako na úspěšné manažery.“

Změna organizace interního auditu a požadavky na lidské zdroje

Pokud má v organizaci funkce interního auditu plnit svoji roli manažerského nástroje, vyžaduje dostatečné finanční zdroje, pokrokové technické prostředky a datovou analytiku, jakož i kvalitní tým interních auditorů. Kvalifikace, výběr a rotace interních auditorů, jejich průběžné vzdělávání a osobní rozvoj musí reagovat nejen na dynamický rozvoj vnitřního prostředí organizace, ale i na vnější okolí. Vzhledem k tomu musí být osobní rozvoj interních auditorů zaměřen především na školení v oblasti ověřování nových přístupů k řízení

rizik, znalost informačních technologií, kybernetickou a technologickou bezpečnost organizace, digitalizaci, různé datové analytické služby, oblast ověřování a zabezpečování interní i externí komunikace a robotizace procesů uvnitř organizace. Jedině tak lze zabezpečit, že interní auditoři budou schopni identifikovat a vyhodnocovat nová rizika a hrozby.

Profese interního auditu se musí, podle našeho názoru, rychle přizpůsobit novým výzvám, které současná situace přináší. Je více než jindy třeba být flexibilní, jednat odpovědně a spolupracovat s obrannými liniemi a různými zúčastněnými stranami. Interní audit musí reagovat zejména na budoucí rizika v reálném čase a na nové výzvy.

„Je více než jindy třeba být flexibilní, jednat odpovědně a spolupracovat s obrannými liniemi.“

Zastáváme stanovisko, že je blízko doba, kdy dojde k transformaci útvarů interního auditu na tým, který poskytuje organizaci ujištění, zda dostatečně čelí hrozcím rizikům, a tým, který poskytuje organizaci poradenské služby, tj. vytváří pozitivní přidanou hodnotu a zlepšuje fungování organizace. ■

*Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
Ing. Josef Tyll, CSc.*

Digitalizace, datová analýza a blockchain v interním auditu?

Pojďte s námi tvořit interní audit budoucnosti

Jsme lídrem v inovacích interního auditu a kontrol. Nastavujeme trendy v technologické transformaci se zaměřením na lidi, procesy a nástroje.

Více na ey.com/cs_cz/risk



Fragmentsy z národní konference HORIZONTY INTERNÍHO AUDITU



V konferenčním hotelu Resort Sklář Harrachov jsme registrovali 183 účastníků národní konference.



ČIIA DĚKUJE VŠEM PARTNERŮM KONFERENCE ZA DOBRU SPOLUPRÁCI PŘI JEHO REALIZACI

HLAVNÍ PARTNEŘI



PARTNEŘI



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI





Úvodní panelová diskuse byla na téma **Personální řízení (nejen) v interním auditu**. Celkem na konferenci vystoupilo 19 prezentujících.



Panelovou diskusi na téma **ESG** moderoval člen Rady ČIIA Filip Zelingr.



Michal Svoboda vystupuje v sekci pro veřejnou správu s tématem 3E.

Noví členové

- Ing. Jan Čarvaš, CIA, Československá obchodní banka, a. s.
- Ing. Vendula Daňková, Česká zbrojovka a.s.
- Ing. Michal Dermek, Ministerstvo vnitra ČR
- Ing. Rafael Garafutdinov, Individuální člen
- Ing. Richard Hampl, CIA, Allwyn Services Czech Republic a.s.
- Ing. Marcela Hučíková, Univerzita Pardubice
- Ing. Daria Jafari, Edwards Lifesciences AG, organizační složka
- Ing. Jozef Komár, Individuální člen
- Mgr. Bc. Jitka Libichová, Ministerstvo vnitra ČR
- Mgr. Kamila Lišková, Severočeská vodárenská společnost a.s.
- Ing. Marianna Luzanová, Ph.D., Individuální členka
- Ing. Stefania Manoloaia, Individuální členka
- Ing. Martina Michálková, Ministerstvo vnitra ČR
- Ing. Mgr. Lenka Nigrinová, Ph.D., Český telekomunikační úřad
- Ing. Tomáš Randl, Individuální člen
- Ing. Nicola Richter, Česká dráhy, a.s.
- Mgr. Aleš Sekyra, Ministerstvo vnitra ČR
- Mgr. Nikola Skálová, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Mgr. Kateřina Stříbrná, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Mgr. Petr Švéda, CISA, CISM, CISSP, CRISC, STRICT SECURITY s.r.o.
- Ing. Mgr. Emil Zálepa, Individuální člen

SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ A KONTROLORŮ MORAVSKÝCH MĚST



Ve dnech 15.–16. září jsme po dvou letech mohli opět uskutečnit setkání interních auditorů a kontrolorů moravských měst, a to již podvanácté. Jeho organizace se zhostil Interní audit a kontrola města Šumperka pod záštitou starosty Mgr. Tomáše Spurného.

Setkání se zúčastnilo celkem 33 interních auditorů a kontrolorů z 18 měst a 2 krajských úřadů. Sešli jsme se v krásném prostředí v srdci Jeseníků ve Středisku ekologické výchovy Švagrov.

Program byl jako obvykle nabytý. První den se úvodního slova zhostil vedoucí střediska Švagrov, Mgr. Martin Kuchčík, který účastníkům sdělil, čím se středisko zabývá, kdo jsou jejich klienti a také se zmínil o historii střediska. Následovala prezentace ředitele ČIIA, Ing. Daniela Häuslera, který je stálým účastníkem našich setkání. Pan ředitel hovořil o tom, co ČIIA připravuje a na čem pracuje.

Poté již následovaly odborné prezentace na téma veřejných zakázek, veřejnosprávní kontroly a auditů. Veřejné zakázky v podmínkách města Chrudim nám

představila Ing. Lenka Šiklová, vedoucí úseku veřejných zakázek a GDPR města Chrudim. S čím se potýkaly při provádění veřejnosprávních kontrol u příspěvkových organizací a dotací v Chebu, nám osvětlila Ing. Květa Balgová, vedoucí samostatného oddělení interního auditu města Cheb. A provedený audit výkonu a procesů na odboru výstavby odprezentovala zástupkyně organizujícího města Ing. Jaroslava Kopová, vedoucí interního auditu a kontroly města Šumperka. Během přestávek a v kuloárech probíhala živá diskuse na aktuální témata a účastníci řešili ožehavé problémy, se kterými se během své činnosti potýkají.

A jelikož nejen prací živ je interní auditor, následoval „zábavný“ ekoprogram v podobě simulační hry „Jak se žije v Podnebí“. I při hře jsme zůstali v pracovním prostředí měst, neboť jsme se ve hře jako hráči stali zástupci obce, kteří se každý rok rozhodují, zda a do jakých adaptačních opatření jejich obec bude investovat. Hra představovala, jaké jsou očekávané dopady změny klimatu v ČR a jaká adaptační opatření je možné realizovat na místní úrovni.

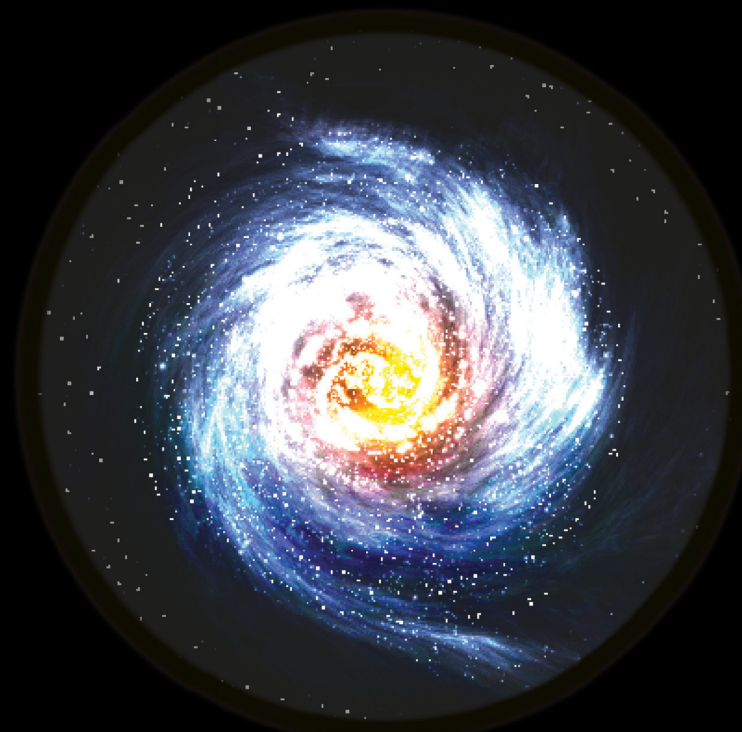
Druhý den se již tradičně zabýváme společně otázkou: Na čem jednotliví účastníci pracovali v letošním roce a co mají v plánu auditovat/kontrolovat v roce příštím? V této části se dostanou ke slovu všichni účastníci setkání a mohou sdělit, probrat, dotázat se na cokoliv.

Setkání se podařilo po všech stránkách a díky za to patří nejen organizátorům, ale i všem zúčastněným, kteří vytvořili velmi přátelskou atmosféru, a také zaměstnancům Švagrova, kteří nám vytvořili zázemí.

Těšíme se na další setkání v roce 2023. ■

*Ing. Jaroslava Kopová
vedoucí IAK města Šumperka*

Deloitte.



Risk Advisory Poradenství v oblasti řízení rizik

Kybernetické a strategické riziko | Operační riziko a vnitřní kontrolní systém | Regulační a právní riziko | Farmaceutický průmysl a zdravotnictví | Udržitelnost a ESG | Finanční kriminalita

**Proměňte potenciální hrozby
v konkurenční výhodu!** 



Setkání auditorů z dvanácti měst v Chebu

Auditoři a kontroloři dvanácti měst v Karlovarském kraji se zúčastnili dne 30. listopadu 2022 profesního a vzdělávacího setkání organizovaného oddělením interního auditu města Cheb, které se konalo pod záštitou starosty města Cheb, Ing. Jana Vrby.



Chebský hrad, kaple sv. Erharda a sv. Uršuly



Náplní setkání byla např. oblast veřejných zakázek, informace z veřejné konzultace MF ČR o posílení řízení a kontroly veřejných financí, optimalizace využívání nemovitostí v majetku obcí prezentovaná zástupci Západočeské univerzity v Plzni.

Program zahrnoval i kastelánem komentovanou prohlídku Chebského hradu a expozic historie práva útrpného a hrdebního.

■
Květa Balgová

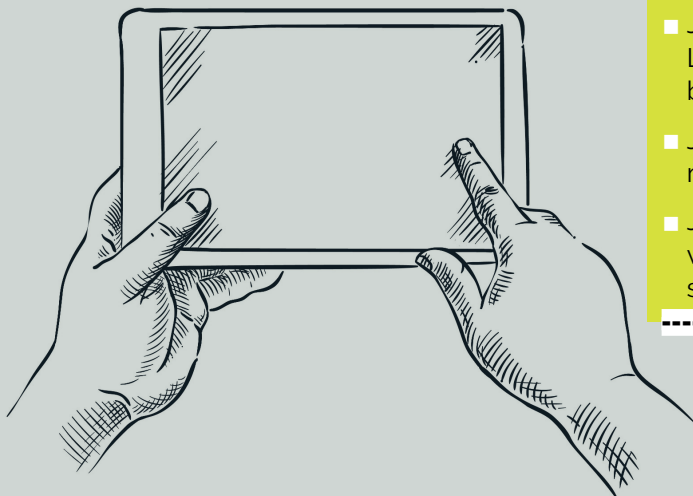
Cheb, obřadní síň

CHEB

Hromadnou správu mobilních zařízení si lze představit jako nástroj, který umožňuje nastavovat vybraná nastavení na zařízeních vzdáleně, do určité míry kontrolovat jejich soulad s požadovanými pravidly, či zajistit, pokud je to možné, jejich vzdálené smazání v případě potřeby.

Právě pro své možnosti přístupu k datům (e-maily, sdílená úložiště aj.), možnosti jejich modifikace (vč. smazání), kterými mobilní zařízení disponují, je v zájmu auditu zkoumat přiměřeným způsobem i tuto oblast.

Je vhodné důkladně zvážit, k čemu mají (či budou mít) zaměstnanci skrze mobilní zařízení přístup a jaká to s sebou nese pro organizaci potenciální rizika, např. s ohledem na data leakage incidents.



Z pohledu auditu je vhodné věnovat pozornost minimálně následujícím otázkám:

- Existuje přehled o mobilních zařízeních z hlediska majetkového? (víme kolik a jakých zařízení vlastníme?)
 - z hlediska řízení přístupů? (víme, jaká zařízení se připojují? Existuje soulad mezi těmito dvěma body, při zohlednění specifik jako BYOD apod.?)
 - z hlediska přeneseného vlastnictví? (víme, kdo disponuje zodpovědností za dané zařízení?)
- Je předpisové zakotvení základních stavebních kamenů okolo mobilních zařízení dostatečné, zejména z pohledu definice, co je mobilní zařízení, definice toho, co se smí a nesmí (user acceptable use policy), odpovědností či pravidel pro BYOD – je-li dovolen?
- Je hromadný mobile device management (vzdálené smazání, konfigurace zabezpečení apod.) nasazen a je funkční?
- Je konfigurace zařízení skrze něj dostatečná? Lze ji opřít o nějakou doporučenou metodiku, best practice?
- Je nasazen a je funkční bezpečnostní monitoring nad mobilními zařízeními?
- Jsou takto získané bezpečnostní události vyhodnocovány? Jakým způsobem, jak často se tomu děje a jaké jsou navazující kroky?

PhDr. Ing. Jiří Čihák
Interní a forenzní audit IT

**Byl pro vás článek zajímavý?
Chcete se dozvědět více?**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **PhDr. Ing. Jiří Čihák**

AUDIT IT PRO NON-IT AUDITORY

24. duben 2023

IT prostředí může v současné době sehrávat hlavní roli z pohledu rizik organizace. IT audit je přitom opředěn řadou záhad, tajemství a cizích slov.

Cílem semináře bude demytizovat IT audit a nachystat členy zejména malých útvarů interního auditu tak, aby získali orientační přehled o oblasti IT auditu, aktuálních trendech, hrozbách a buzzwordech, a byli schopni erudovaně reagovat v diskusích nad základními IT tématy, jež mohou organizaci potkat.

Oblast IT je oblastí, jejímuž auditování se útvary IA jen stěží vyhnou, a týká se i malých nebo úzce specializovaných útvarů interního auditu.

Objednávejte na webu ČIIA
(www.interniaudit.cz) nebo na
prihlasky@interniaudit.cz



Projekt Univerzity třetího věku (U3V) na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy

Je až neuvěřitelné, jak se naše fakulta na Smetanově nábřeží „Hollar“ každý pátek mění z budovy plné studentů na budovu plnou ... studentů. Jen jsou tito páteční studenti starší, pohodovější, usměvavější a mnohdy motivovanější než jejich mladí kolegové. Tyto studenty spojuje jejich věk (60+), nadšení, touha stále se vzdělávat, potkávat s novými zajímavými lidmi a sdílet vlastní poznatky.

Mgr. Magda Pečená, Ph.D.,

je pedagožkou Institutu ekonomických studií Fakulty sociálních věd UK v oblasti bankovníctví, zároveň je předsedkyní Akademického senátu fakulty. V období 2000–2019 pracovala jako inspektorka dohledu finančního trhu v České národní bance, především v oblasti řízení rizik, a následně jako vedoucí týmu kontroly malých a středních bank. Od roku 2019 působí jako externí expert Mezinárodního měnového fondu (IMF) se zaměřením na technické mise v zemích zavádějících systém hodnocení bank a také jako podpora při nastavování systému dohledu řízení rizik v bankách. Krátce také působila v organizaci Člověk v tísni. V roce 2006 získala profesní kvalifikaci CFA. Dlouhodobě se věnuje trénování mládeže (gymnastika, atletika).

Projekt Univerzity třetího věku je na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy rozvíjen již téměř 30 let a nabízí svým účastníkům širokou paletu společenskovedních oborů vyučovaných na fakultě standardně.

Některé kurzy jsou do nabídky zařazovány pro velký zájem opakovaně, některé vznikají na „společenskou objednávku“ a reflektují tak aktuální vývoj. Nechybějí kurzy o médiích, filmu, jazyku, o historii jednotlivých zemí a oblastí, v nabídce jsou i semináře, které slouží k získání některých dovedností (Tvůrčí psaní, Rétorika, Vyjednávání a diplomacie apod.). Některé kurzy zabrousí i do matematiky a ekonomie, ale není třeba mít obavy, v kurzu neučíme vzorečky, ale sdílíme zajímavosti a snažíme se společně odpovědět na matematické a ekonomické otázky minulosti i současnosti.

„Mým oborem jsou finance a bankovníctví, má výuka pro UV3 se zabývá aktuálními ekonomickými a finančními výzvami pro občany, především z pohledu spoření a investic, jejich bezpečnosti, výnosnosti a samozřejmě likvidity.“

Já jsem se k programu U3V připojila teprve nedávno, ale už nyní vím, že je to skvělý projekt i obecně myšlenka propojující generace, umožňující sdílení znalostí, dovedností i zkušeností. Je to projekt perspektivní, s velkým potenciálem se dále rozvíjet (aktivních seniorů bude dále přibývat) a obohacující pro všechny zúčastněné. Zároveň pomáhá starší generaci udržet se mentálně i fyzicky fit, z čehož profitují úplně všichni, i stát. Univerzitě také pomáhá

rozvinout a naplnit další ze svých rolí (tzv. třetí role univerzity), kterou je služba veřejnosti a její přímé společenské působení.

„Zároveň pomáhá starší generaci udržet se mentálně i fyzicky fit, z čehož profitují úplně všichni, i stát.“

„Můj kurz“ = můj projekt

Já jsem začala svůj kurz připravovat s předstihem několika měsíců před začátkem semestru. Impulsem bylo nadšené vyprávění kolegů, kteří se na výuce U3V podílejí již několik let. Jelikož mým oborem jsou finance a bankovníctví, má výuka pro UV3 se zabývá aktuálními ekonomickými a finančními výzvami pro občany, především z pohledu spoření a investic, jejich bezpečnosti, výnosnosti a samozřejmě likvidity. V rámci jednotlivých lekcí tak probíráme principy fungování trhů, bank, základních bankovních



a investičních produktů, dotkneme se i historie bankovníctví, centrálního bankovníctví, dohledu a regulace, mezinárodního kontextu a v neposlední řadě i digitálních měn a principu blockchainu. I když je součástí náplně i základní finanční matematika, její přehled slouží jen k pochopení některých základních principů (i když pro mnohé může být i vyloženě zábavná).

Oproti standardnímu kurzu pro naše bakalářské a magisterské studenty musím v mnohem větší míře dbát na to, aby kurz nebyl o tom, co já chci sdělit posluchačům, ale co by zajímalo účastníky a co by je obohatilo v jejich stávající finanční a ekonomické situaci. Zajímá je velmi široká paleta témat, především z oblasti investic, kde je naprosto logické, že jsou v úplně jiné fázi životního cyklu než jejich mladí kolegové. Mají za sebou nejednu investiční zkušenost, zažili nejen éru centrálního plánování a jednostupňový systém bankovníctví, ale i kuponovou privatizaci, krachy bank v 90. letech 20. století i globální finanční krizi přelomu prvního desetiletí. To a mnoho dalších soukromých aspektů se podepsalo na jejich zkušenosti, postoji k riziku, investičních rozhodnutích a náhledu na ekonomiku. Jejich otázky, zkušenost a připomínky jsou tedy v mnoha ohledech velmi relevantní.

Připojte se k nám

Nejlepším feedbackem kurzů U3V jsou spokojení absolventi, kteří se vrací a volí další a další kurzy. Jelikož se řady kurzů a počet účastníků stále rozšiřují, předpokládám, že je celý projekt U3V velmi úspěšný.

Studium v rámci Univerzity třetího věku je součástí programu Celoživotního vzdělávání a je určeno posluchačům v důchodovém věku (nad 60 let), kteří mají zájem rozšiřovat si své znalosti a zachovat si duševní svěžest. Kurzů

Foto: FSV UK.

U3V se mohou účastnit i osoby v plném invalidním důchodu bez věkového omezení. O všech kurzech nabízených fakultami Univerzity Karlovy se dozvíte na jejich internetových stránkách. Například kurzy na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy jsou jednosemestrální a v průběhu semestru výuka probíhá zpravidla sedmkrát (vždy 80 minut). Kurzovným ve výši 500 Kč za semestr se účastníci podílejí na administrativním zajištění a provozních nákladech kurzů. Podmínkou pro úspěšné ukončení jednotlivého kurzu je prezenční účast na výuce v rozsahu minimálně 50%. Celý program U3V může být řádně ukončen absolvováním šesti kurzů vypsanych v rámci programu U3V v průběhu čtyř let. Absolvent programu U3V obdrží od fakulty osvědčení o absolvování programu.

„Zajímá je velmi široká paleta témat, především z oblasti investic, kde je naprosto logické, že jsou v úplně jiné fázi životního cyklu než jejich mladí kolegové.“

Pokud se sami blížíte důchodovému věku, zkuste zapátrat ve svém okolí, jestli nějaká univerzita nenabízí předměty v rámci U3V, které by vás mohly zajímat, nebo rovnou zamiřte na „Karlovku“. A pokud máte ve svém okolí prarodiče nebo rodiče v příhodném věku, zkuste je o těchto možnostech informovat. Třeba se i sami něco dozvíte! ■

„U3V je pro mne obrovským obohacením, jak po lidské stránce, tak po odborné. Nejúžasnější byla postcovidová doba, kdy jsme se po semestru – který proběhl celý online – sešli na kávu a popovídali o svých životních cestách. Příprava přednášek je sice daleko náročnější, než byla příprava na výuku (navíc některá témata – např. astronomie, evoluce člověka, vývoj písma – se velice rychle rozvíjejí a vyžadují stále úpravy či spíše rozšiřování), ale stojí to za to. Moc se na každou přednášku těším.“

— prof. RNDr. Jan Ámos Víšek, CSc.
emeritní děkan FSV UK

„U3V je taková zážitková lázeň, kdy nejde o vědomosti a výkon, ale o sociální a lidský kontakt, který pro mě – když už to dělám šest let – je životním zážitkem.“

— prof. MgA. Martin Štoll, Ph.D.
vedoucí Katedry mediálních studií
Institut komunikačních studií a žurnalistiky, FSV UK

„Každá lekce U3V mi navzdory přípravám spolehlivě zajistí přívál síly; pro vyučující je účast v tomto bohublém konceptu návyková, a pro činorodé, milé a zvědavé účastníky kurzu, zdá se, také. Z více než desetileté zkušenosti mohu říci, že jde o mimořádná setkávání a čistou radost.“

— PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.
proděkanka pro vnější vztahy
Institut komunikačních studií a žurnalistiky, FSV UK





OÁZY BIODIVERZITY V ČECHÁCH



Před šesti lety jsme si začali plnit zpočátku bláznivý sen. Paseme kozy a ovce jen 20 minut od centra Prahy. Přečtěte si, čemu se věnuje spolek Pražská pastvina, jak spolu souvisejí spásání a výskyt motýlů a jak se můžete zapojit i vy.

Není les jako les

Když se řekne příroda, většina z nás si nejspíš představí právě les. Nejlépe pěkně hustý a temný. A navíc, stromy přeci dávají kyslík. Nebo ne? Dnes se hodně mluví o tom, že potřebujeme víc lesů, že je potřeba sázet nové stromy. Tato myšlenka není od základů špatná, kdyby se při ní dodržovalo několik základních pravidel. Zdravý les plný života je světlý, najdeme v něm více různých druhů stromů a roste v něm tráva a byliny. Lesy nám sice kyslík dávají, ale také si ho berou. Výsledek je takový, že lesy jsou s tím dáváním kyslíku spíš na nule, což ale nic nemění na tom, že jsou důležité pro to, aby celkové přírodní procesy na naší planetě byly v rovnováze. Je také ale nutné zamýšlet se nad tím, kde takový les nebo i samostatné stromy vysadíme. Pro přírodní harmonii totiž také potřebujeme i místa, kde žádný les ani křoví nebude.

„Paseme kozy a ovce jen 20 minut od centra Prahy.“

Bezlesá místa jako louky, stepi, ale třeba i mokřady a vřesoviště jsou dnes statisticky ohroženější než tropické deštné pralesy. Právě na bezlesá místa je vázáno největší množství hmyzu a samozřejmě

Martina se Šmoulinkou. Šmoulinka je takzvaný lahváč. Přišla totiž o maminku, a tak musela dostávat ovčí mléko v lahvi s dudlíkem.

Martina Skohoutilová, předsedkyně spolku



Okáč skalní je jeden z kriticky ohrožených motýlů, které se snažíme vracet do Prahy.

i spousty dalších druhů přes ještěrky a ptáky až po ježky a drobné myšky.

„na bezlesá místa je vázáno největší množství hmyzu“

Naše hlavní pastviny se nachází nad Maškovým mlýnem, kde ještě před sto lety vypadala okolní krajina dost jinak. Byla méně zarostlá. O zdejší louky se starali zemědělci, na kopcích se páslo. S kolektivizací se chov zvířat přesunul do stájí a na svazích lesníci vysázeli borovice. Na tom by nebylo nic tak hrozného, kdyby se nejednalo o jednodruhový hustý les borovice černé, která do naší české krajiny úplně nepatří. Dnes je to ostatně vidět na první pohled – les usychá, stromy mají málo místa na své koruny i kořeny a nedokáží se tak vypořádávat s výkyvy počasí.

My máme v péči také pár kousků lesa, který se vyřezáváním a pastvou snažíme prosvětlovat tak, jak to mají nejen motýli rádi. My se totiž specializujeme na ochranu a podporu motýlů, brouků, ale třeba



V současné době máme sto ovcí a koz. © Lucie Dvořáková

i samotářských včelek. A když mluvíme o motýlech, tak se z lesů musíme přesunout hlavně na louky.

Louky a pastva patří k sobě

V našem spolku se staráme hlavně o vzácná a chráněná území v CHKO Český kras a okolí. Celkem jde o 40 hektarů. Louky, o které se staráme, jsou většinou stepi nebo takzvané lesostepi. Stepí jsou typické tím, že je na nich v létě hodně horko, a tak na nich rostou i rostliny, které horko dobře snáší. Jsou to teplomilné druhy jako třeba mateřídoušky, čičorky, koniklece a rozrazil. Právě je musíme podporovat, když chceme, aby se tu motýlům dobře dařilo.

„když mluvíme o motýlech, tak se z lesů musíme přesunout hlavně na louky.“

Určitě každý ví, že motýl potřebuje nektar z květin. Ale vedle toho má každý motýl jednu nebo více rostlinek, na které klade vajíčka a kterými se následně housenky živí. Pokud je všude vysoká tráva a husté křoví, motýli se



Spolupracujeme i s dětmi. Třeba členové z turistického oddílu Brdů se u nás starají o ptačí budky. © Lucie Dvořáková

ke svým bylinkám nedostanou a v důsledku toho se děje to, čeho jsme dnes svědky. Dochází k vymírání motýlů a hmyzu obecně.

„Dochází k vymírání motýlů a hmyzu obecně.“

To je věc, kterou se snažíme změnit, a s tím nám pomáhají kozy a ovce. Dokáží potřebné rostlinky svými tlamičkami perfektně vypreparovat, potlačovat trávy a křoviny, a ještě navíc svými kopýtky narušovat půdu. To je přesně ta ideální kombinace, kterou louky a stepi potřebují, aby to všechno správně fungovalo. Spásáči jako divocí koně nebo zubří se v naší krajině pohybovali dlouhá tisíciletí a bez nich není naše krajina v kombinaci s nešetným hospodařením v dobré kondici.

Není včela jako včela

Mezi opylovače patří kromě včel, také motýli, čmeláci, mouchy, netopýři, ptáci, brouci, vosy nebo mravenci. Opylovače potřebuje asi 80 % všech rostlin, takže jsou životně důležité i pro nás, pro pěstování plodin



Paseme celoročně. Během roku tak se zvířaty nachodíme desítky kilometrů. © Lucie Dvořáková

a ovocných stromů a keřů. Asi jedna třetina našeho zemědělství stojí právě na nich.

„Opylovače potřebuje asi 80 % všech rostlin.“

V přírodě najdeme přes 600 druhů samotářských včel, kterým bychom měli věnovat patřičnou pozornost, i když nám na rozdíl od včel medonosných med „nedávají“. Samotářky jsou schopny pracovat za nepříznivého počasí a to i na místech, kde by se včele medonosné nedařilo. Včelaření je spíše zemědělství než ochrana přírody, a jsou dokonce i místa, kde je včel moc a vytlačují tak

samotářské včelky. Říká se, že když opylovači zmizí ze Země, pak člověku zůstávají jen čtyři roky života.

Ukaž, kde je dobře

Hmyz je skvělým, a v případě motýlů ještě navíc velmi krásným ukazatelem toho, že je naše krajina v pořádku. Často je přehlížíme, pro někoho jsou neviditelní, ale přitom tolik potřební. Každý z nás jim na svých zahrádkách můžeme pomoci. Vedle vysévání našich původních českých bylinek, bychom měli zvláštní pozornost věnovat tomu, jakým způsobem naši zahradu sečeme. Anglický trávník může někomu připadat velmi pěkný, pro zvířata je ale synonymem nehostinné pouště. Stejně tak není řešením nesekat vůbec.

Málokdo ví, že i v Čechách rostou orchideje. Vstavač nachový je silně ohrožený a zákonem chráněný.



Kvetoucím bylinám škodí zejména právě časté sečení na krátkou délku. Nestíhají pak vysemenit a časem převládnu trávy. Je dobré plochu rozdělit třeba na tři části, které budeme sekat nebo kosit s časovým odstupem jednou až dvakrát ročně. Nesekat celou zahradu najednou je podstatné proto, aby se hmyz mohl mezi jednotlivými pásy postupně přesouvat.

S loukou plnou květů přichází hmyz, s hmyzem přichází živočichové, kteří se jím živí – jako jsou

třeba všichni naši ptačí pěvci, ještěrky, ježci a spousta dalších. Louka představuje potravu, úkryt i místo pro rozmnožování.



Pohled na pastviny nad Maškovým mlýnem v podzimním hávu.

**„Vytváříme v naší krásné zemi oázy biodiverzity,
krajinu plnou života.“**



Třeba takto vypadá jedna z našich luk v létě.

Kdyby mi někdo před deseti lety řekl, že jako ajťáčka budu jednou pást kozy a učit lidi o ochraně přírody, nevěřila bych mu.

Ještě při škole jsem se začala věnovat různým environmentálním tématům – kácení pralesů, palmový olej, problém velkého množství odpadu, toxické čisticí prostředky v našich domácnostech, krutá realita velkochovů hospodářských zvířat, obdělávání půdy bez ohledu na přírodu. Věděla jsem, že rozhodně nechci svou práci podporovat firmu, která by se na podobných problémech podílela.

A když se vás někdo zeptá, jestli nechcete pást v Praze kozy, tak na to nemůžete odpovědět nic jiného, než ano!

„Hmyz je skvělým, a v případě motýlů ještě navíc velmi krásným ukazatelem.“

Z počátku jsem měla na Pražské pastvině na starosti administrativu, účetnictví a online svět. Poslední čtyři roky se už ale plně věnuji i péči o zvířata a dobrovolníky. Dobrovolníků není nikdy dost a já si vedle našich dlouhodobých

členů moc vážím i spolupráce s firemními dobrovolníky, díky nimž odvedeme každoročně obrovské množství práce.

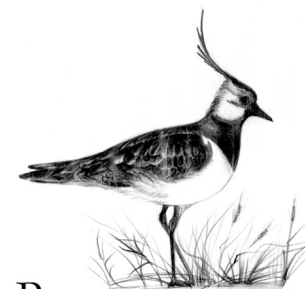
„Dobrovolníků není nikdy dost.“

Nás spolek funguje jako komunita, která je otevřená každému. Pořádáme různé akce pro veřejnost, pracovní-vzdělávací brigády nebo několikakilometrové pochody se zvířaty. Vedle pastvy se také věnujeme péči o ovocné stromy, jejichž plody každoročně moštujeme. Spolupracujeme také i s dalšími spolky po České republice v rámci Mezinárodní ochrannářské skupiny JARO a společně

tak vytváříme v naší krásné zemi oázy biodiverzity, krajinu plnou života.

Budeme moc rádi, pokud do toho půjdete s námi! Více praktických rad, jak pomáhat přírodě nebo si kousky přírody adoptovat, najdete na našem vzdělávacím portálu Pomáhám přírodě. ■

Martina Skohoutilová



POMAHAM-PRIRODE.CZ
... a příroda pomáhá mně.



V popředí šalvěj luční, v pozadí záplava lnu rakouského.

English Annotation

Jaromír Hošek – The Projects – Good Servant, But a Bad Master

Based on his extensive experience (from the process of establishing a credit union to its transformation into a bank), the author presents project management and his experience with it. He pays particular attention to selected phases of project preparation and its progress. In particular, the decision on where to use the project approach, what system support to choose and focusing on the final phase of the project.

Pavel Mencl – Project Management Audits

The author deals with project management and the role of internal audit in projects.

Jiří Jelínek – Internal Audit and Projects

In his article, the author looks back at the panel discussion „Internal Audit and Projects“, which took place during this year’s national conference of the CIAA.

Eva Bolinová – On The Financial Management of The European Union Funds in The Czech Republic

Information from the Supreme Audit Office’s evaluation of the Czech Republic’s management of subsidies received from the European Union for various projects.

Radmila Outláš – Project Management and Internal Audit in Public Administration

The article appropriately combines the areas of project management and audit. It draws attention to the possibilities of involving internal auditors in the processes of designing project management systems in organizations and focuses on the description of project management, especially in public administration bodies.

Zdeňka Liv Prokšová – Audit Activities of the Supreme Audit Office in The Area of EU Budget Funds Allocated to The Czech Republic
Information on the audit activities of the Supreme Audit Office in the area of EU funds.

Tomáš Vyhnánek – The Road to a New Management and Control of Public Finances Act Is Open

Information from the Ministry of Finance of the Czech Republic on preparing a new Management and Control of Public Finances Act.

Jiří Dvořáček, Josef Tyll -Internal Auditor as A Consultant

The authors introduce to the reader the essence of consulting activities and further discuss the consulting activities of internal audit. They deal with the possibilities of how to dispel the fears of the performance of consulting activities by internal audit, and how to prepare an internal audit for the performance of this function.

Jiří Čihák – Mobile Devices and Company IT

In his traditional post, the author deals with the security of mobile devices. He points out which issues should be paid attention to by internal audit.

Magda Pečená – Project of The University of The Third Age (U3V) at The Faculty of Social Sciences of Charles University

Introduction of the University of the Third Age and presentation of the author’s course at the University on finance and banking.

Martina Skohoutilová – The Oases of the Biodiversity in The Czech Republic

The author introduces to the readers the mission of the Pražská pastvina Association, which has found its own way to create an oasis of biodiversity in our beautiful country.

SEMINÁŘE NA KLÍČ

Chcete přesně zacílené školení pro svůj tým? Plánujete konkrétní audit a potřebujete nasměrovat, jak na něj? Potřebovali byste upravit téma nebo nadesignovat program tak, aby přesně vyhovoval vašim potřebám? Preferujete soukromé prostředí, kde lze konzultovat i interní záležitosti?

U seminářů na klíč pořádaných ČIIA se můžete spolehnout na:

- Individuální přístup a organizaci školení vám na míru.
- Možnost uspořádání u vás, u nás nebo kdekoli, kde vám to bude vyhovovat (i online).
- Přizpůsobení obsahu a termínu semináře vašim potřebám.
- Možnost v soukromí probrat i interní témata specifická pro vaši firmu.
- Zkušené lektory, kvalitní obsah a profesionální organizaci.
- Cenovou, časovou i organizační úsporu.
- Nabízíme školení v oblastech interní audit, kontrola, řízení rizik, compliance, vyšetřování podvodů, IT/IS, ESG, komunikace a prezentace a další.
- Všichni účastníci dostanou osvědčení potvrzující absolvování školení.



Inspirujte se v našem [Katalogu akcí ČIIA](#)

Pokud vás naše nabídka zaujala, neváhejte mě kontaktovat, s kolegyněmi se postaráme o vaši spokojenost.

PF 2023



Český institut
interních auditorů