

ŘÍZENÍ RIZIK

a

MODERNÍ INTERNÍ AUDIT

Kraj Vysočina

Josef Severa

28. května 2004

Program

- Definice rizika a vymezení pojmů
- Představení základního modelu řízení rizik
- Hlavní kroky při zavádění systému řízení rizik (EY metodika vs. Pokyn, praktické ukázky)
- Konkrétní úkoly vyplývající z Pokynu
- Moderní interní audit
- Vztah interního auditu a řízení rizik
- Diskuse

Definice rizika

Riziko je historický výraz, pocházející ze 17. Století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout.

Existují různé definice rizika:

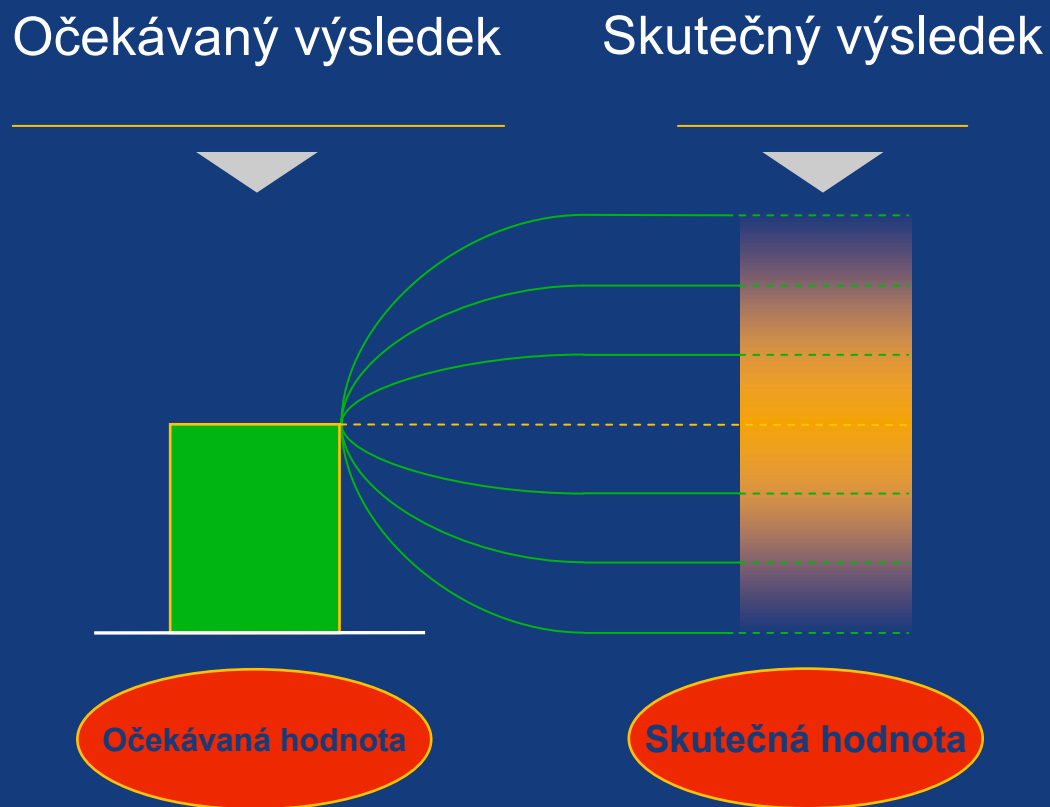
- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- Nebezpečí chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku, atd.

System řízení rizik

*„Riziko je událost, která může negativně ovlivnit
výkonnost společnosti“*

Tato událost má určitou pravděpodobnost a dopad

Co je riziko?



Skutečný výsledek je horší, než očekávaný, tzn. dochází ke ztrátě

Co je riziko?

Definice podle pokynu:

Riziko je specifikovatelná pravděpodobnost, že při zajišťování řádné správy a řízení orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na schválené záměry a cíle orgánu veřejné správy.

Vymezení pojmů

Nežádoucí dopad je výsledek působení rizika, který spočívá především v

- ohrožení nebo újmy na majetku a právech státu či územního samosprávného celku,
- narušení bezpečnosti informací,
- ne hospodárném využívání veřejných prostředků,
- výkonu neefektivních nebo neúčelných činností,
- nesplnění nebo v prodlení stanovených úkolů,
- nedodržení jejich požadované kvality,
- poškození pověsti orgánu veřejné správy.

Vymezení pojmů

Analýza rizik

je součástí řízení rizik spočívající v systematickém postupu, ve kterém jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy

- včas rozpoznávána,
- vyhodnocována (určení stupně významnosti na základě zhodnocení pravděpodobnosti zapůsobení rizik a jejich možného dopadu) a podány o nich informace přijetí rozhodnutí o tom, jak zvládnout předpokládané nežádoucí dopady rozpoznaných rizik.

Vymezení pojmů

Katalog rizik

je pracovní pomůcka (seznam rizik) pro správnou identifikaci rizik vznikajících v procesech při plnění záměrů a cílů orgánu, která utříděným způsobem pojmenovává, definuje a klasifikuje potenciální nebo v praxi se objevující rizika.

Rizikové faktory

jsou porovnatelné nebo měřitelné parametry pro hodnocení stupně významnosti rizik, které jsou kombinací subjektivního posuzování možných nežádoucích dopadů na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti výskytu těchto rizik prostřednictvím objektivních nebo historických údajů.

Vymezení pojmů

Míra vlivu rizikových faktorů

je vyjádřením jejich nežádoucího dopadu podle stupnice ve zvolené číselné řadě například od 1 do 5, kde 1 je vyjádřením minimálního rizika a 5 maximálního rizika.

Váha rizikových faktorů

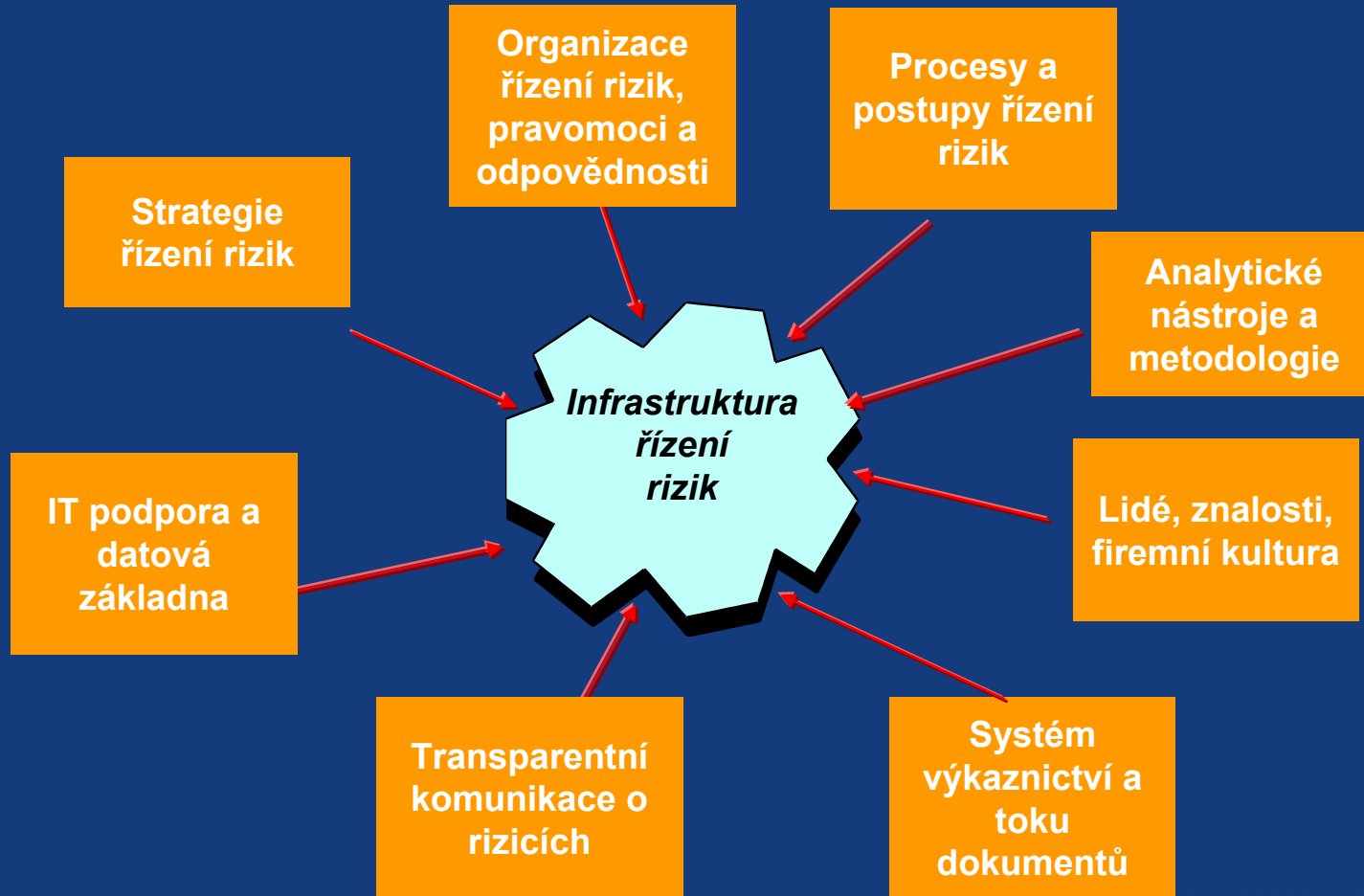
je ohodnocením (vyjádřením) jejich relativního významu v porovnání se všemi ostatními posouzenými rizikovými faktory podle stupnice ve zvolené číselné řadě (například od 0 do 1, přičemž suma váhy všech rizikových faktorů se rovná 1).

Vymezení pojmů

Mapa rizik

je dokladem, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulkového přehledu o výstupech ocenění významnosti rizik poskytuje informace o prioritách řízení rizik z hlediska jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy.

Integrované řízení rizik je komplexní systém, vyžadující vytvoření, zavedení a rozvoj řady dílčích složek

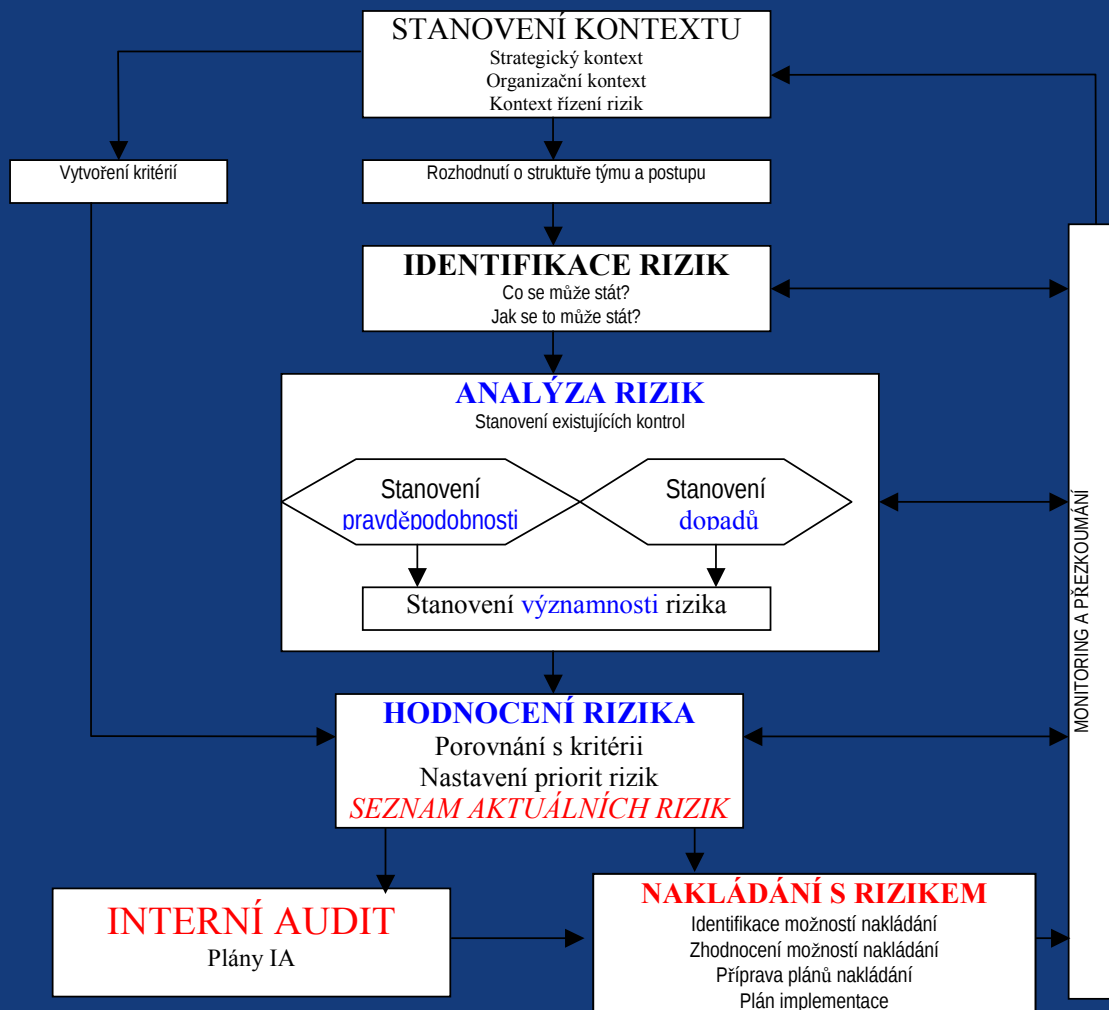


Model řízení rizik

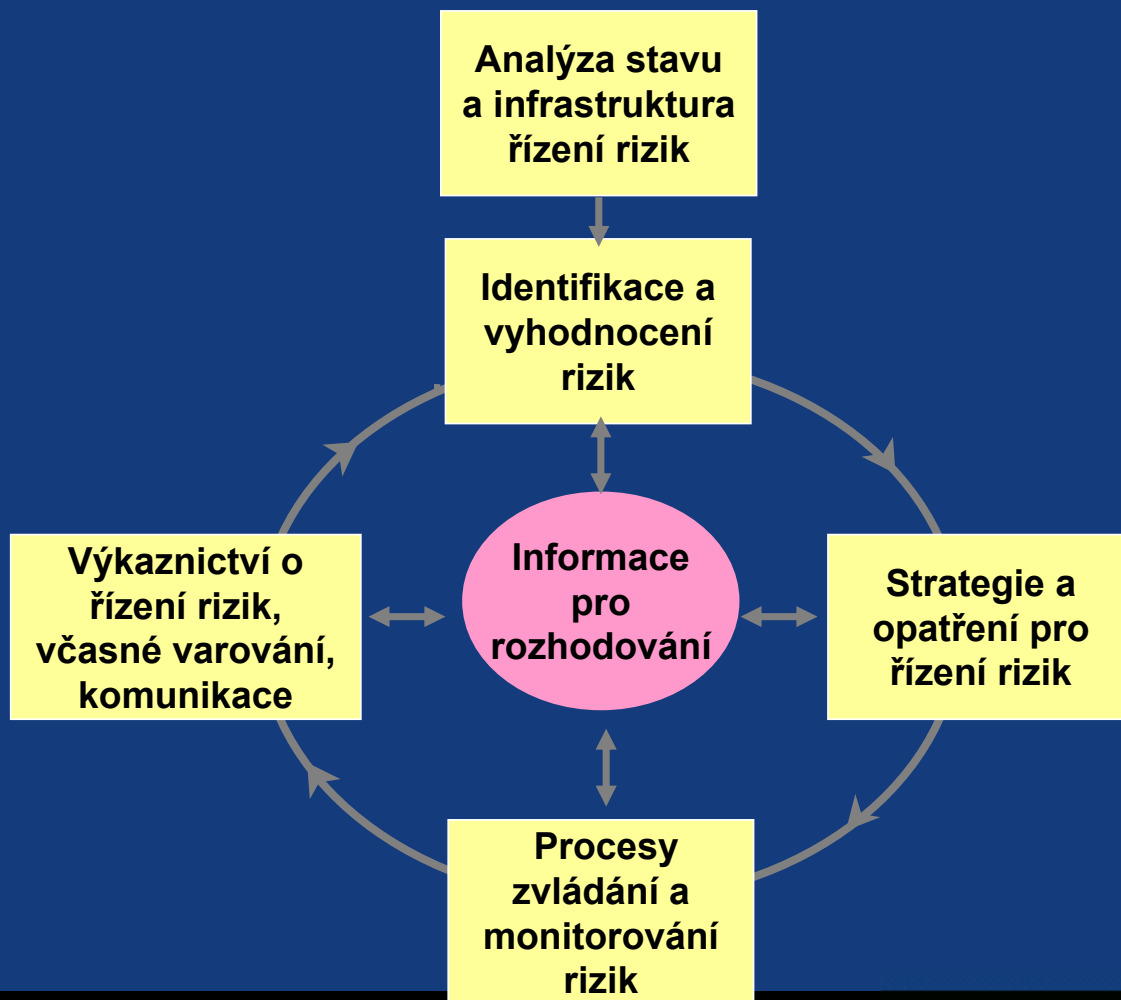


Principy řízení rizik a základní postupy shrnuje následující schéma

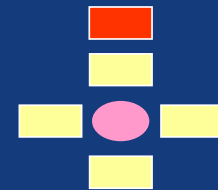
Algoritmus řízení rizik - schéma:



Projekt integrovaného systému řízení rizik je logicky členěn do navazujících fází (standardní metodika E&Y)

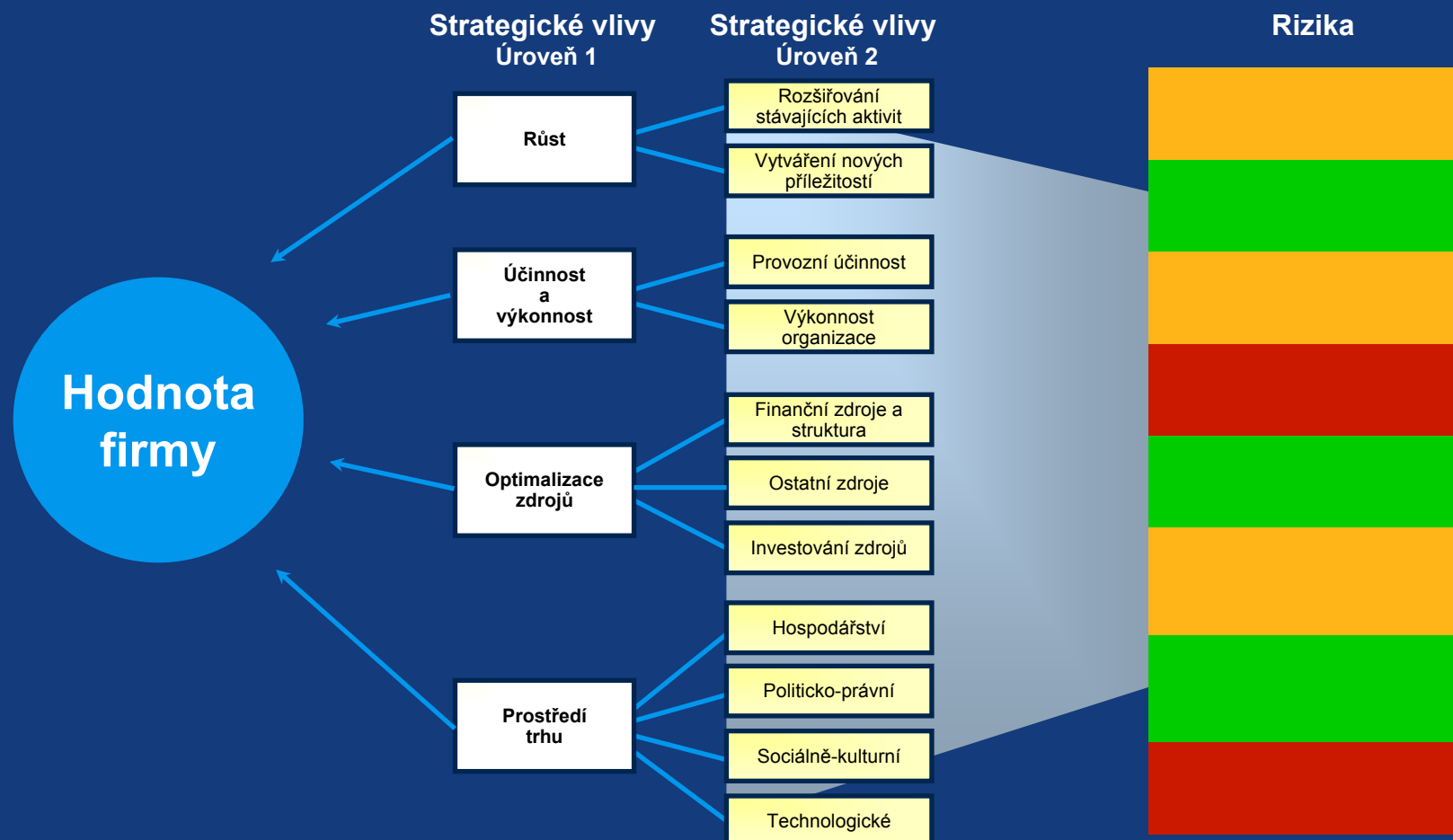


Prvním krokem je založení infrastruktury budoucího systému řízení rizik a formulace podnikové strategie řízení rizik

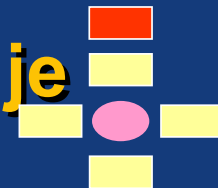


- **Infrastruktura systému řízení rizik**
 - Slovník základních pojmů, sjednocení terminologie
 - Katalog potenciálních rizik podniku (výběr z rozsáhlého firemního katalogu rizik E&Y RiskUniverse™)
 - Klasifikace rizik do skupin (např. finanční, provozní,... rizika)
 - Instalace základní IT podpory – databáze v MS Access
 - Výběr reprezentantů hlavních rizikových oblastí (budoucích potenciálních vlastníků rizik) – základ organizace řízení rizik
 - Databáze znalostí a materiálů o řízení rizik (pod MS Office)
- **Podniková strategie řízení rizik**
 - Podniková strategie a řízení rizik, averze k riziku, míra spekulací, rizikové záměry, ...
- **Školení o řízení rizik**

Vzor třídění rizik



Výchozí IT podpora podnikového řízení rizik je databáze systému řízení rizik v MS Access



Microsoft Access - [RiskTree]

File Edit View Insert Format Records Tools Window Help

Obrazovka rizik Obrazovka organizace Reporty Info Logout Admin

Pohled rizik:

- Finanční rizika
 - Alokace zdrojů
 - Fakturace
 - Finanční nástroje
 - Měna
 - Měření výkonnosti
 - Nedostupnost kapitálu
 - Oceňování aktiv společnosti
 - Platební schopnost - Cash Flow
 - Pohledávky
 - Pojištění
 - Statutární výkaznictví
 - Tržní cena akcií/podílů
 - Úrokové sazby
 - Vyhodnocení finančních výkazů - výkaznictví
 - Zdaňování
- Obchodní rizika
 - Cena elektřiny
 - Cena peněz
 - Koncentrace
 - Nedodržování smluv
 - Obchodní portfolio
 - Riziko diagramu

Define Osoby Indikátory Kvantifikace Kontroly Poznámky Reference

Anglicky / English: Dispatch

Definice rizika/ Definition:

Různé faktory, včetně nekvalitních prognóz, mimořádných požadavků zákazníků, nekvalitního plánování, neobvyklého počasí apod., mohou vést k využívání méně výhodného poměru mezi nakupovanou a prodávanou elektrickou energií.

Příklady rizika/ Source Cause - expamles:

- Potřeba vyrovnaní diagramu nákupu a prodeje elektřiny
- Otevřená pozice - nepokrytý prodej nákupem
- Otevřená pozice - nepokrytý nákup prodejem

Příčiny,zdroje, faktory rizika/ Risk Factors:

- Nesprávný odhad spotřeby - dlouhodobý i krátkodobý
- Nedostatečné smluvní zajištění krytí odchylek se zákazníky a dodavateli
- Nekvalitní load profily
- Změny klimatických podmínek
- Poruchy el. zařízení (výpadky způsobí snížení odběrů)
- Nesprávný odhad vývoje trhu

Riziko/ Risk:

Riziko diagramu

Popis/ Description:

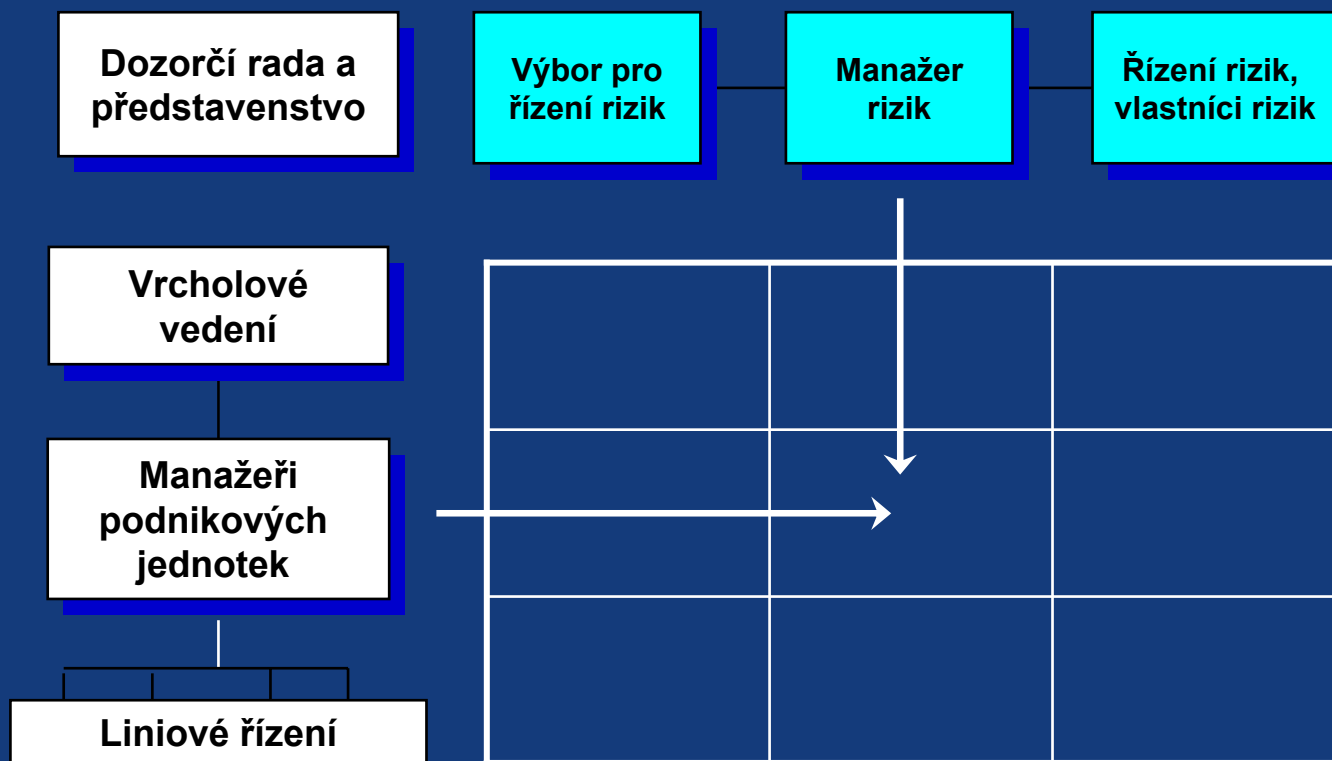
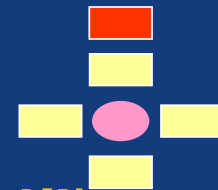
Různé faktory, včetně nekvalitních prognóz, mimořádných požadavků zákazníků, nekvalitního plánování, neobvyklého počasí apod., mohou vést k využívání méně výhodného poměru mezi nakupovanou a prodávanou elektrickou energií.

Vlastník rizika/Risk champion:

Funkce:

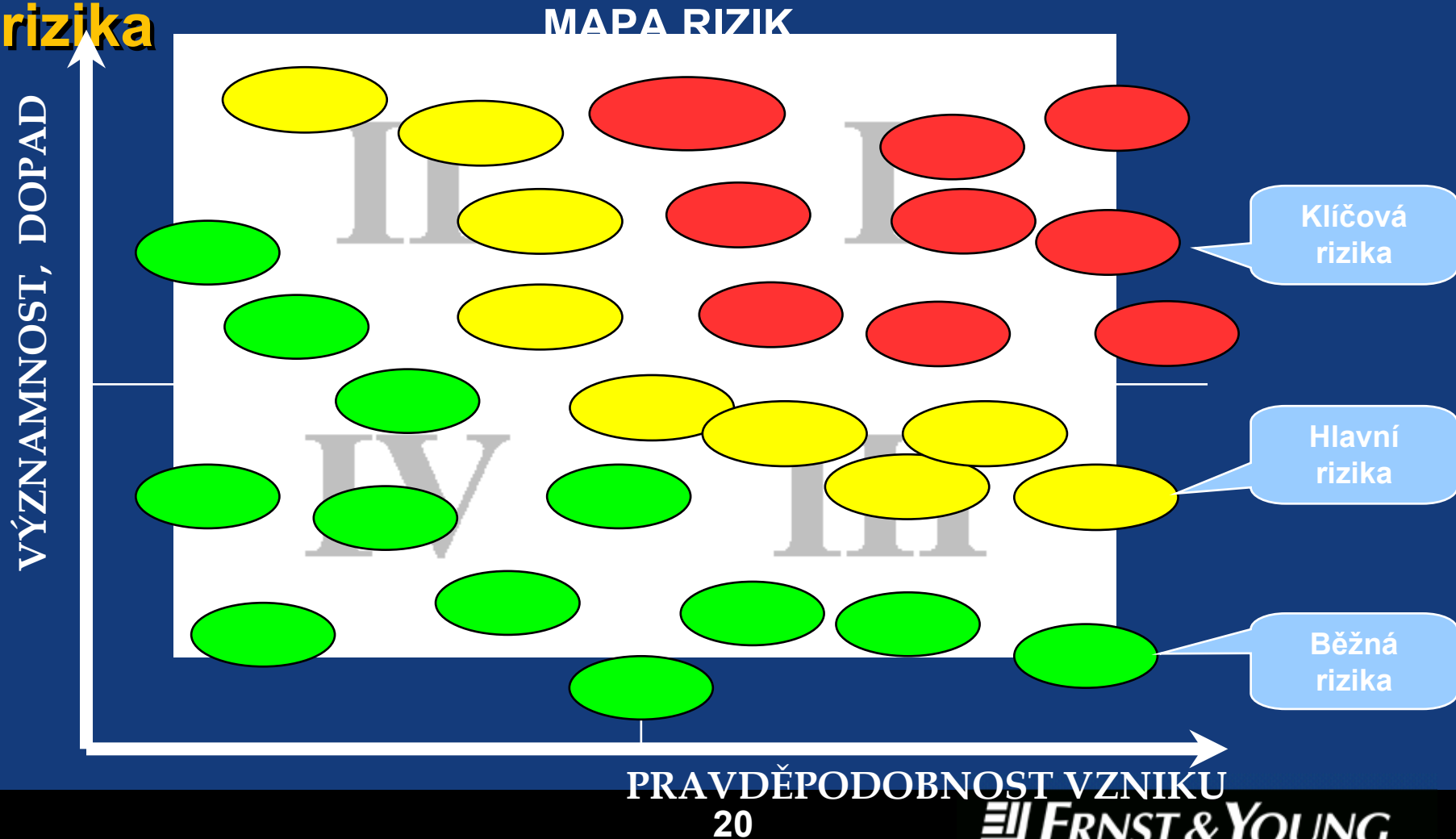
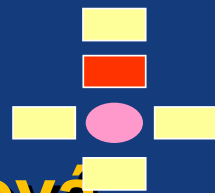
Ready

Organizační struktura řízení rizik vytváří s liniovým řízením maticovou strukturu, kde vybraní současní zaměstnanci zastávají nové role (není třeba nových lidí!)

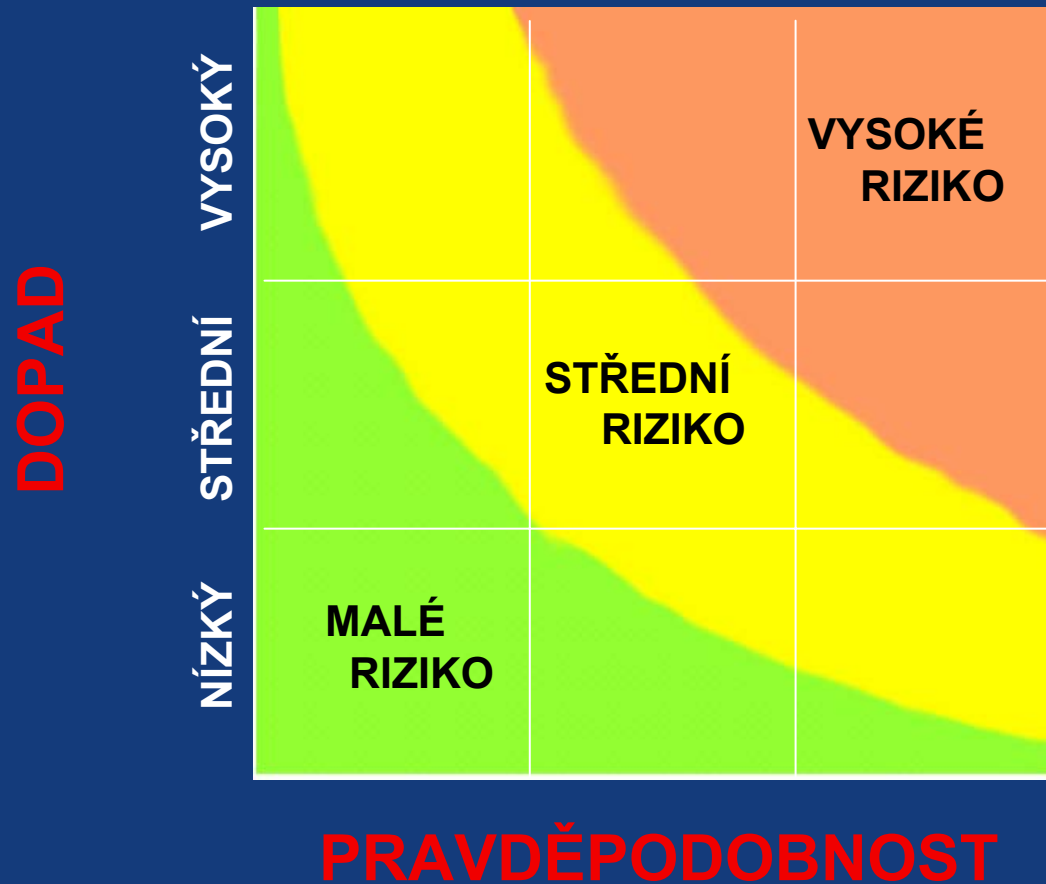


Oddělení odpovědností (segregation of duties) a zajištění nezávislého dohledu (independent oversight) je hlavním cílem maticové organizace řízení rizik

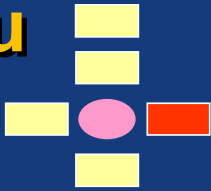
Identifikace a vyhodnocení rizik dle jejich pravděpodobnosti vzniku a významnosti dopadu zaměří pozornost především na klíčová rizika



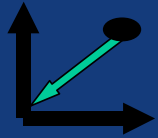
Mapa rizik - ukázka



Základní strategie zvládání klíčových rizik jsou upřesněny v podrobnějších taktikách a zajišťovacích opatřeních k jejich zvládání



Příklad taktiky:



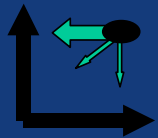
1. Strategie „VYVAROVÁNÍ“ se riziku

Zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů



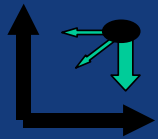
2. Strategie „UDRŽENÍ“ stávající míry rizika

Akceptace rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit



3. Strategie „REDUKCE“ rizika

Redukce rizika snížením pravděpodobnosti nežádoucích událostí



4. Strategie „PŘENOS“ rizika

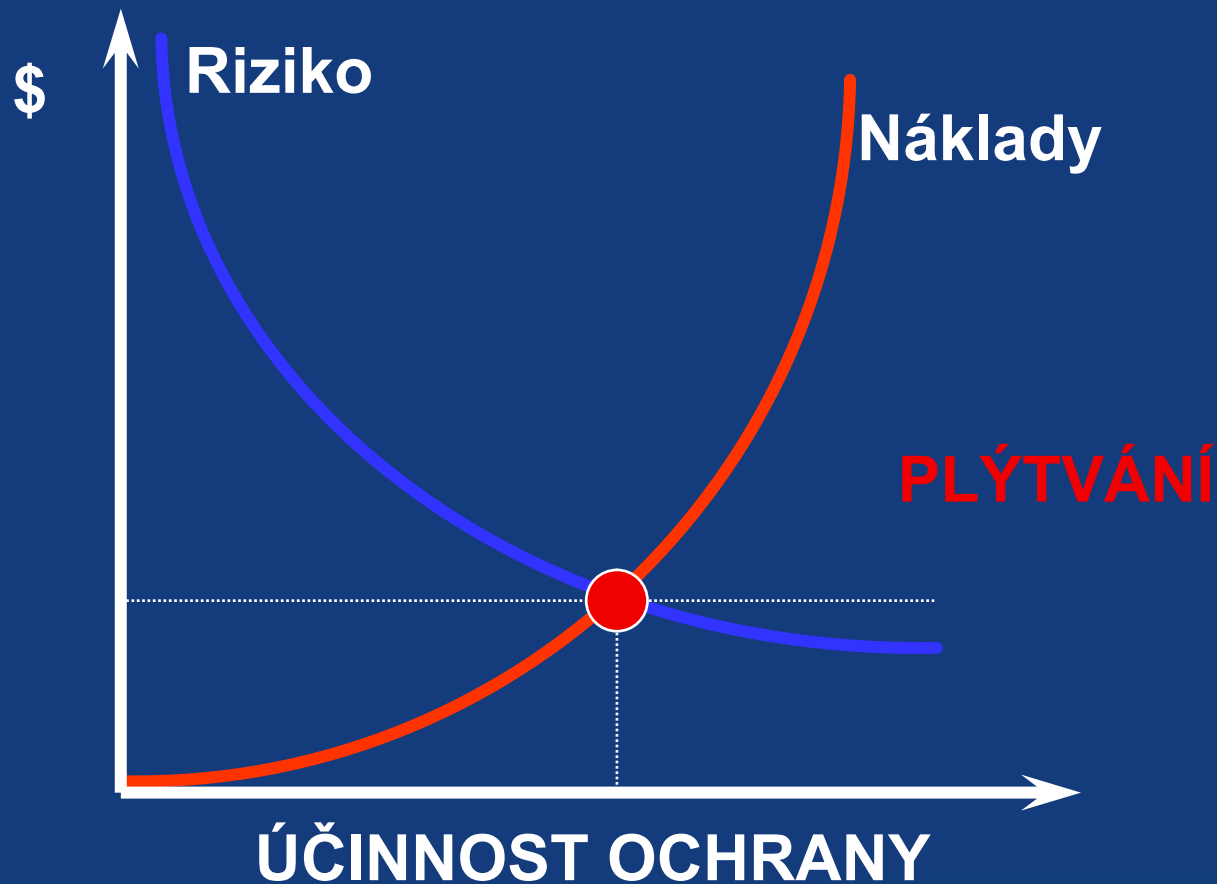
Snížení velikosti dopadu např. pojištěním rizika

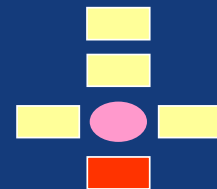


5. Strategie „VYUŽITÍ“ rizika (příležitosti)

Využití cenových rozdílů k nákupu komodit na daném trhu s cílem jejich okamžitého prodeje na trhu jiném (arbitráž)

Rovnováha mezi náklady a účinností

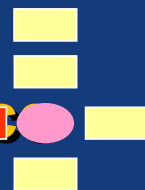




KARTA RIZIKA																					
Název rizika:																					
Definice rizika:																					
Zdroje/ příčiny:		Významnost:																			
Z pohledu vyjádření v Kč																					
Kvantifikovatelné riziko		?																			
Nekvantifikovatelné riziko		?																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Dopad [Kč]</th> </tr> <tr> <th>Za</th> <th>nedbatelný</th> <th>Malý</th> <th>Střední</th> <th>Velký</th> <th>Katastrofický</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dopad [Kč]					Za	nedbatelný	Malý	Střední	Velký	Katastrofický						
Dopad [Kč]																					
Za	nedbatelný	Malý	Střední	Velký	Katastrofický																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Měření/ metriky (ukazatel)</th> <th colspan="2">Limity</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>					Měření/ metriky (ukazatel)		Limity		1				2				3				
Měření/ metriky (ukazatel)		Limity																			
1																					
2																					
3																					
Monitoring																					
Popis, frekvence		Útvar PRE	Odpovědná osoba (funkce)																		
1																					
2																					
3																					
Výkaznictví/ reporting																					
Popis, frekvence		Odpovědná osoba (funkce)	Komu (funkce)																		
1																					
2																					
3																					
Přílohy - výkazy																					
Strategie (Vyvarování, Udržení, Redukce, Převod, Využití)																					
Realizace strategie (postupy, kroky, návrhy)																					

Monitorování rizik probíhá se stanovenou periodicitou (dle charakteru rizik), informace o rizicích jsou v kartách / databázi rizik (např. popis, zdroje, limity atd.) – příklad karty rizika

Vykazování o rizicích se děje ve zvoleném (zpravidla čtvrtletním) cyklu a slouží k posouzení celkové expozice podniku rizikům a následné aktualizaci údajů a komunikaci



- Vykazování o rizicích obsahuje pravidelné vykazování sledovaných ukazatelů rizik za jednotlivá rizika, oblasti a celou společnost
- Za každé klíčové riziko je podávána „Zpráva o riziku“ a za celý podnik „Souhrnná zpráva o rizicích“
- Celkovou expozici rizikům podniku pravidelně posuzuje Výbor pro řízení rizik
- Komunikace o řízení rizik zainteresovaným stranám (vlastníkům, KCP, ...)

Hlavní výstup projektu: Fungující integrovaný systém řízení rizik

Dílčí výstupy:

- Audit stávajícího stavu řízení rizik v podniku
- Infrastruktura
 - Katalog rizik podniku (cca 100 rizik)
 - Podniková strategie řízení rizik
 - Organizace řízení rizik, pravomoci a odpovědnosti
 - Terminologický slovník a klasifikace rizik
 - IT podpora pro řízení rizik (naplněná databáze v MS Access)
 - Základní školení a školicí materiály
 - Databáze znalostí o řízení rizik (soubory publikací, článků, odkazů,...)
- Identifikace a změření rizik – mapa cca 30-ti rizik
- Strategie a opatření pro řízení cca 15-ti klíčových rizik
 - Popis, zdroje, strategie a opatření pro zvládání klíčových rizik
 - Karty rizik

Dílčí výstupy – pokračování:

- Procesy a postupy zvládání a monitorování rizik
 - Diagramy procesů a postupů pro zvládání a monitorování
 - Analytické postupy a metody, limity, indikátory pro klíčová rizika
- Výkaznictví a komunikace o řízení rizik
 - Procesy výkaznictví, document flow
 - Zpráva o riziku (formulář, šablona)
 - Souhrnná zpráva o riziku (formulář, šablona)
 - Plán komunikace o řízení rizik (kdo, co, komu, jak komunikuje)
- Standardní dokumentace o systému řízení rizik
 - Strategie a politika řízení rizik
 - Podniková směrnice pro řízení rizik, statut a jednací řád Výboru
 - Karty rizik, zprávy atd.
- Plán dalšího rozvoje systému řízení rizik v podniku

System řízení rizik umíme zavést rychle a s rozumnými nároky na zdroje díky našemu vedoucímu celosvětovému postavení v segmentu řízení rizik (dle hodnocení nezávislých organizací)

- Trvání projektu: 2-3 měsíce
- Realistické nároky na zákazníka
 - **Vedení podniku:** Zahájení projektu, řídicí výbor 1x měsíčně (30 min. při poradě vedení), 1x tříhodinová pracovní rada – cca 8 hodin/osobu celkem.
 - **Vedoucí projektu** a budoucí manažer rizik: 1 den v týdne po dobu trvání projektu
 - **Členové týmu** – vlastníci rizik: cca půl dne týdně po dobu trvání projektu
 - **Zástupce IT:** cca půl dne týdně po dobu prvního měsíce od zahájení projektu
- Zkušený projektový tým E&Y
- Kvalitní reference z nedávných úspěšných projektů
 - Pražská energetika
 - Skupina E.ON:
 - Jihočeská energetika,
 - Jihomoravská energetika
 - Západočeská energetika

A large, stylized sun graphic in a dark blue color, centered behind the title text. It features a large circular body and several rectangular rays emanating from the top.

RISK MANAGEMENT V ORGÁNECH VEŘEJNÉ SPRÁVY

28. května 2004

Vnější zdroje rizik v procesech a útvarech orgánu veřejné správy

- Zdroje rizik vně orgánu veřejné správy (vnější rizika)

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

VNĚJŠÍ RIZIKA

- Politická (vyjma zásahů politiků odpovědných za výkon řádné správy orgánu veřejné správy směřujících k ovlivnění vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy při řízení a výkonu činnosti orgánu veřejné správy s trestněprávního či jiného protiprávního jednání; zahrnuje se do vnitřních rizik)
- legislativní a právní,
- regulatorní,
- finanční a rozpočtová (kurzová, úvěrová apod.),
- kulturní,
- demografická,
- přírodní či jiné katastrofy,
- vojenská,
- skupinového či individuálního terorismu,
- trestněprávního či jiného protiprávního jednání (vyjma vnitřní kriminality a jiného protiprávního jednání vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy),
- globalizační (globalizační rizika představují jednak samostatnou skupinu, avšak současně některá z nich můžeme zařadit do jiných skupin).

VNITŘNÍ RIZIKA

Vnitřní rizika jsou inherentně zabudována přímo v:

- řídicím a kontrolním systému,
- řídicí kontrole,
- uplatňovaném systému řízení a zvládání rizik,
- výkonných operacích a činnostech,
- kvalitě lidských zdrojů,
- komunikaci a toku informací,
- monitorování, atd

Hlavní odpovědnosti v RM v orgánech veřejné správy

- Odpovědnost za řízení rizik
 - Vedoucí a ostatní zaměstnanci orgánů veřejné správy
 - Možnost delegace na koordinátora řízení rizik (organizační útvar, zaměstnanec)
 - Míra zapojení vedoucích zaměstnanců je daná z hlediska jejich účasti na řízení procesů, operací, programů a projektů
 - Účastní se interní auditoři

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

• 1. FÁZE

- Koordinátor určí okruh respondentů pro analýzu rizik
- Předání tabulky vedoucím zaměstnancům k identifikaci rizik

1. Individuální vnímání potenciálních rizik v orgánu veřejné správy

Sestaveno z výsledků moderované diskuse s vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy

TAB. 1

P. č.	Proces, operace, (činnost) útvár	Individuální poznámky o identifikaci rizika; vnímání rizika	Dopad	Pravděp

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

- 1. FÁZE

- Rozčlenění rizik do skupin (vysoká/střední/nízká) - koordinátor

2. Týmová identifikace potenciálních rizik XYZ - seřazení podle vnímání při základní diskusi (brinstormingu)

Podklad pro další analýzu a hodnocení rizik

Výstup ze základní týmové diskuse působení rizik a vnímání významnosti dle vedoucích zaměstnanců

TAB. 2

P. č.	Proces, operace, (činnost)	Poznámky z diskuse o identifikaci rizika;	Dopad	Pravděp.
	systém, útvar	vnímání rizika		
	Rámec aktuálně vysoké úrovně rizik			
1.				
2.				

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

• 1. FÁZE

- Týmová diskuse vedoucích zaměstnanců a interního auditu o vnímání a prioritách rizik
- Sestavení seznamů vnímání rizik
 - Rizika řízená a zvládaná vrcholovými vedoucími zaměstnanci (vysoká a střední)
 - Další testování významnosti
 - Rizika řízená a zvládaná ostatními vedoucími zaměstnanci (zbytek středních a nízká)
 - Určení opatření k přímému zvládání rizik (odpovědní zaměstnanci)
 - Rizika z nedokonalého řízení a kontroly, z neplnění odpovědností, z nedbalosti (zbytečná a nepřípustná rizika)
 - Okamžité rozhodnutí vrcholového vedení k odstranění rizik

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

• 2. FÁZE

- Výběr položek pro další testování (vysoká a střední rizika)
- Výběr rizikových faktorů a jejich váhu (koordinátor, interní auditor)

P.č.	Proces, operace, aktivita útvár	R Stupeň rizika	Riziko typ, deskripce /G - váha faktoru R	Bodovací faktory							Skore
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
				0,15	0,25	0,20	0,10	0,15	0,10	0,05	
1.											
2.											

0 = nelze aplikovat

1 = minimální vliv - až 5 = maximální vliv

1. Celková závažnost položky pro orgán veřejné správy
2. Komplexnost důsledků dopadu pro orgán veřejné správy
3. Identifikace v nálezech předchozích auditů, inspekcí, kontrol,
4. Potřeba silného dohledu pro eliminaci rizika / čas, lidské zdroje/
5. Potřeba dodatečných zdrojů pro eliminaci rizika / finanční zdroj/
6. Potřeba jiných změn pro eliminaci rizika / změna organizační struktury, technologie/

RIZIKOVÉ FAKTORY

- velikost posuzované operace, programu, projektu (aktiva, rozpočet, počet zaměstnanců),
- změny a potřeba silného dohledu (transformace, politika, technologie, investice, rotace lidí, informační toky),
- rychlost růstu, inovací modernizace, turbulence okolí),
- etické klima a tlak na vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucí zaměstnance, aby schválené záměry a cíle orgánu veřejné správy byly splněny,
- kompetence, adekvátnost a bezúhonnost pracovníků,
- velikost aktiv, likvidita nebo objem transakce,
- finanční a ekonomické podmínky,
- konkurenční podmínky,
- složitost nebo nepostižitelnost činností,

RIZIKOVÉ FAKTORY

- dopad na zákazníky, dodavatele,
- stupeň automatizace informačních systémů,
- geografické rozložení provozů,
- adekvátnost a účinnost systému řízení a kontroly,
- organizační, provozní, technologické nebo ekonomické změny,
- přijetí závěrů interního auditu a přijatá nápravná opatření,
- termín a výsledky předchozích interních auditů.

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

• 2. FÁZE

- Výběr položek pro další testování (vysoká a střední rizika)
- Výběr rizikových faktorů a jejich váhu (koordinátor, interní auditor)

P.č.	Proces, operace, aktivita útvár	R Stupeň rizika	Riziko typ, deskripce /G - váha faktoru R	Bodovací faktory							Skore
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
				0,15	0,25	0,20	0,10	0,15	0,10	0,05	
1.											
2.											

0 = nelze aplikovat

1 = minimální vliv - až 5 = maximální vliv

1. Celková závažnost položky pro orgán veřejné správy

2. Komplexnost důsledků dopadu pro orgán veřejné správy

3. Identifikace v nálezech předchozích auditů, inspekcí, kontrol,

4. Potřeba silného dohledu pro eliminaci rizika / čas, lidské zdroje/

5. Potřeba dodatečných zdrojů pro eliminaci rizika / finanční zdroj/

6. Potřeba jiných změn pro eliminaci rizika / změna organizační struktury, technologie/

ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

• 2. FÁZE

- Bodové ohodnocení významnosti vedoucími pracovníky (cca 10)
- Zpracování a příprava pro diskusi ve vrcholovém vedení orgánu veřejné správy
- Konečné seřazení priorit rizik podle významnosti
- Matice rizik

Finální řazení priorit rizik vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy

TAB. 4

Pořadí	Úroveň rizika	Číslo položky	Proces, operace, činnost útvár	RIZIKO typ a deskripce	Skóre
1	RÁMEC VYSOKÉ ÚROVNĚ RIZIKA	25.			
2		21.			
3		3.			

ŘÍZENÍ RIZIKA

Řízení rizika zahrnuje nástroje, které napomáhají k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik resp. pomáhají řídit činnost orgánu veřejné správy v rizikovém prostředí.

- vyhnutí se riziku (riziko je pro orgán veřejné správy nepřiměřeně vysoké, není možné toto riziko odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením dalších kontrol z důvodu ne hospodárného, neefektivního a neúčelného vynaložení zdrojů, je upuštěno od zajišťování operací nebo činností, pokud nejsou prioritní k zajištění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu),

ŘÍZENÍ RIZIKA

- zmírnění rizika (riziko je pro orgán veřejné správy nepřiměřeně vysoké, ale je možno toto riziko zmírnit zavedením např. dalších kontrol v souladu s hledisky hospodárnosti, efektivnosti účelnosti vynaložených zdrojů),
- přijetí rizika bez opatření (riziko je pro orgán veřejné správy na přijatelné úrovni),
- přenesení rizika na jiný subjekt (například pojištěním),
- snížení zavedených kontrol k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizika pro jeho malý stupeň významnosti a pro nehospodárnost, neefektivnost a neúčelnost vynaložených zdrojů na zavedené kontroly).

INFORMOVÁNÍ O RIZICÍCH

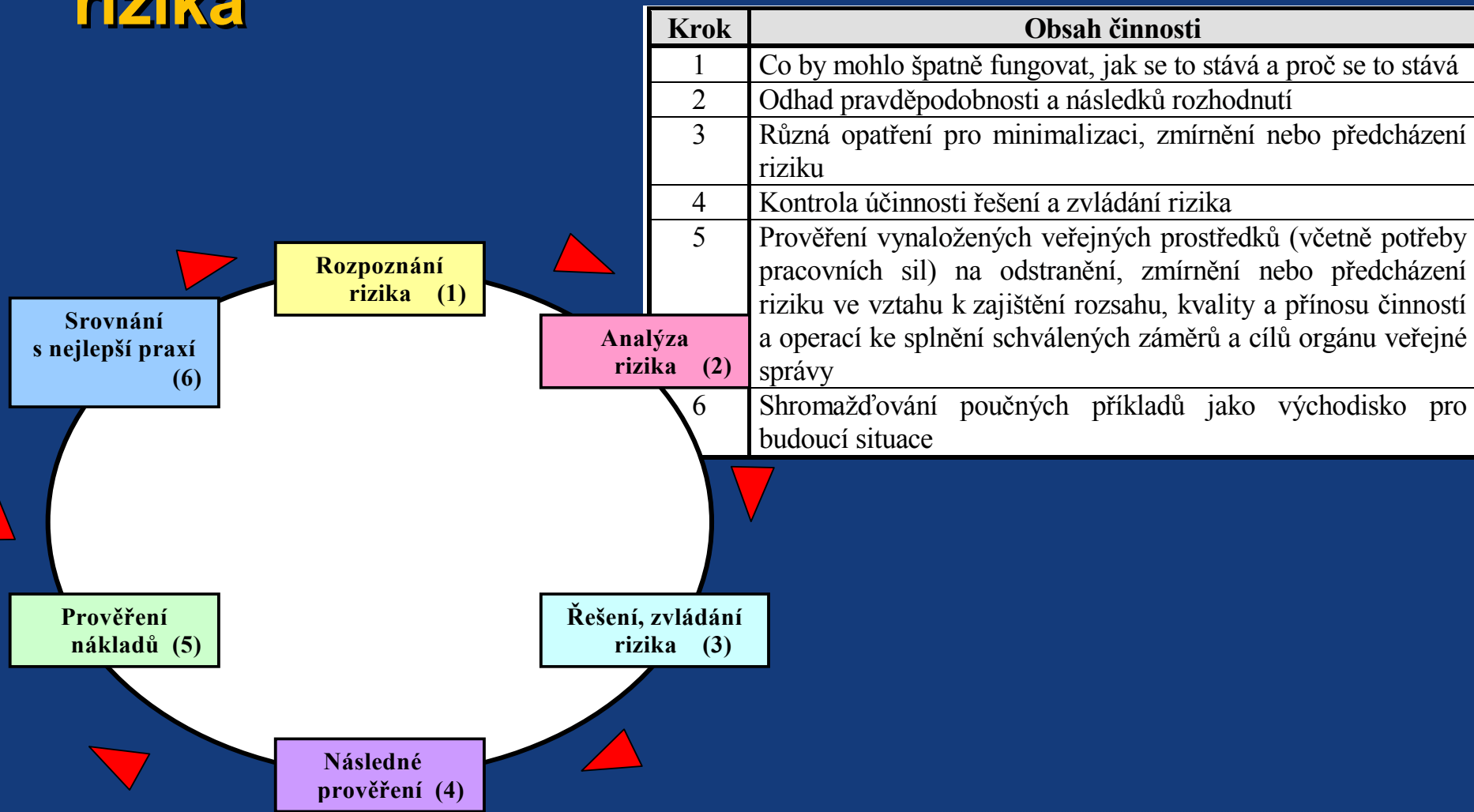
Informování o rizicích

znamená podat zprávu o výsledcích hodnocení rizik a projednat tyto výsledky se zainteresovanými stranami, a to jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy (viz například rizika spojená s přípravou a zajišťováním veřejných rozpočtů, programů, projektů, smluv nebo jiných rozhodnutí o nakládání s veřejnými prostředky).

Předpokladem pro efektivnost komunikace o rizicích je zavedení

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

Příklad cyklu šestistupňového procesu v úrovni provozního a taktického řízení rizika





MODERNÍ INTERNÍ AUDIT

28. května 2004

Proč interní audit?

ČAS	KNOW-HOW	PŘIDANÁ HODNOTA
Informace • objektivní • nezávislé • požadované • fundované	Účinnost a adekvátnost vnitřního kontrolního systému Řízení rizik Corporate Governance	Tvorba a přenos firemního know-how Tvorba firemních standardů Nositel změny Best practice Rozvoj managementu Prevence podvodů
PRÁCE NA ZAKÁZKU	VLASTNÍ POSLÁNÍ	COSOURING
Analytické a manažerské dovednosti	Standardy profesní praxe interního auditu	Znalostní databáze Best practice
ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ		

Role Interního auditu

Dříve

KONTROLOR

- ekonomických a technických parametrů
- vznikl z ekonomických odborů nebo z odborů kontroly a bezpečnosti
- zajišťoval dodržování standardů
- sloužil střednímu managementu

Moderní pojetí interního auditu

Nyní - **VLASTNÍ** PORADCE MANAGEMENTU

- Auditor je nositelem know-how společnosti
 - vnitřní kontrolní systém
 - interní procesy
 - rizika
 - práce se zdroji (peníze, lidé, informace, systémy)
- Auditor se stává architektem kontrolních mechanismů, fasilitátorem projektů a knowledge managerem
- Interní auditor má komparativní výhody – objektivita a nezávislost

Role interního auditu

Interní audit pomáhá organizaci

- zvládat nejvýznamnější rizika
- zaměřovat se na dosahování cílů s největší důležitostí
- orientovat se na prevenci a předcházení problémů
- prosazovat změny
- přenášet informace mezi vedením a ostatními zaměstnanci
- zavádět benchmarkingové porovnání s nejlepší praxí
- vychovávat personál

Trendy moderního interního auditu

PŘIDANÁ HODNOTA INTERNÍHO AUDITU

RIZIKO

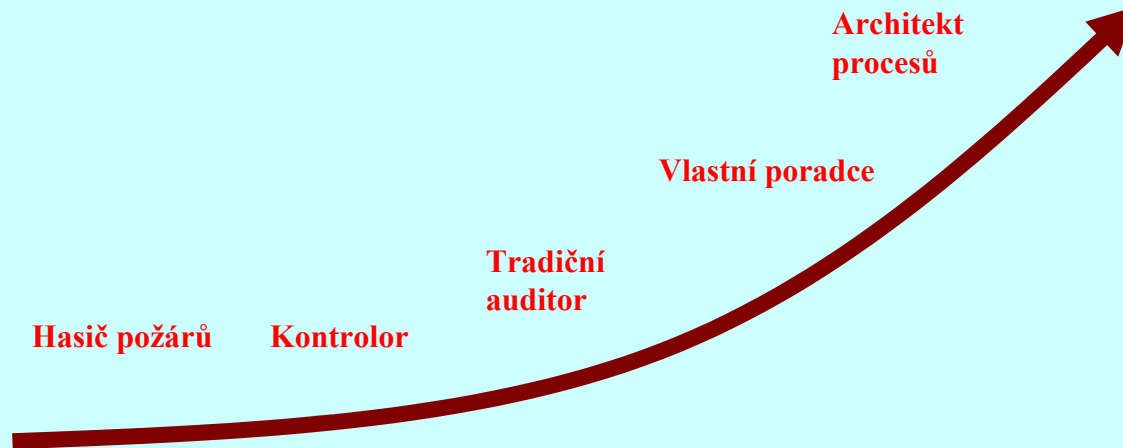
HODNOTA

NÁKLADY

Vývojové fáze interního auditu

VÝVOJ INTERNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTECH

Přidaná
hodnota



Role profese

Oblasti zájmu krajských úřadů

- Kvalitní finanční řízení (krajský úřad, podřízené subjekty), včetně zajištění finanční kontroly (resp. veřejnosprávní kontroly)
- Zavádění procesního řízení – standardizace procesů, vyhodnocování 3E (hospodárnost, efektivita, účelovost)
- Zavádění prozákaznického přístupu v poskytování veřejných služeb
- Podpora a administrace čerpání prostředků EU včetně zajištění příslušných kontrol
- Zavádění systému řízení rizik
- Zavádění politik proti podvodům a korupci

Oblasti zájmu krajských úřadů

- Moderní interní auditor může a měl by pomoci ve všech zmíněných oblastech zájmu

Interní auditor jako vlastní poradce

- Prováděním kontrol – předběžných , průběžných, následných
- Prováděním auditů – systémů (vnitřní kontrolní systém) a finančních auditů (audit jednotlivých operací) – cíl podpora kvalitního finančního řízení
- Dalšíh auditů podle potřeb Krajského úřadu – na základě mapy rizik

Typické interní audit

- Audit finančních operací
- Audit tržeb
- Audit ekologický
- Audit nákladových středisek
- Audit IS/IT
- Audit lidských zdrojů
- Audit ochrany osobních údajů
- Audit strategického řízení
- Audit vnitřního kontrolního systému
- Audit majetku
- Audit pohledávek
- Audit investiční výstavby
- Audit nákupu
- Audit uzavírání smluv
- Audit bezpečnosti
- Audit marketingu
- Audit provozu služebních automobilů
- Audit poboček, atd.

Interní auditor jako vlastní poradce

- Procesní řízení – definice klíčových procesů a podpůrných procesů, stanovení modelového uspořádání, zajištění standardizace v rámci působnosti kraje
- Prozákaznický přístup – definice hlavních zákazníků krajského úřadu, stanovení parametrů cílového chování a určení přístupu k měření úspěšnosti výkonu
- Podvody a korupce – provádění vyšetřovacích (forenzních) auditů, zavádění preventivních opatření, plán boje proti korupci
- Pomoc při zavádění systematického řízení rizik

Role interního auditu při řízení rizik

PROGRESIVNÍ

• Vedoucí útvaru interního auditu je odpovědný za ŘR

• Interní auditor jako fasilitátor procesu ŘR

• Interní auditor jako pomocník při zakládání systému ŘR

• Aktivní spolupráce mezi ŘR a interním auditem na reciprocitní bázi

• Tradiční auditor / kontrolor
Žádná vazba k ŘR

• Pasivní využívání výsledků ŘR pro práci interního auditu

PASIVNÍ

Jak toto všechno má interní auditor zvládnout?

- Vnitřní cosourcing – zdroj velkého množství pozitiv pro společnost



Smíšené týmy

- Smíšený tým = synergie znalostí
- Specifickou expertní znalost dodávají do týmu pracovníci společnosti (specialisté z jiných útvarů)
 - Pracovníci z auditované jednotky
 - Pracovníci z jiné jednotky (společnosti skupiny)
- Pozitiva:
 - Vlastní interní audit
 - vtažení auditovaných (buy-in) do auditu – vytvoření pohledu „náš společný projekt“
 - získání vysoce odborných znalostí, zkušeností z praxe, povědomí o minulosti oblasti
 - Přínosy pro společnost
 - Rozvoj vnitřního benchmarkingu, respektive rozšiřování „best practice“ ve společnosti a to třemi směry (do interního auditu, z interního auditu, mezi útvary).

Smíšené týmy

- Pozitiva

- zlepšování vnitřní komunikace ve společnosti.
 - Členové týmu se mnohdy dosud neselekali a nyní společně hledají nová řešení vedoucí ke zlepšení efektivnosti.
 - Specialisté v týmu interního auditu jsou vedeni ke komunikaci s ostatními členy týmu jiného profesního zaměření. Často se jedná o profese, které spolu běžně nekomunikují. Společně se snaží nalézt objektivní názor na danou problematiku z úhlu pohledu zcela odlišných profesí.
- osobní rozvoj jednotlivých členů týmů
- poznání práce interního auditu a tím rozšíření znalosti o interním auditu v celé společnosti

Kontakt

Josef Severa

+420 225 335 438

josef.severa@cz.ey.com