



National Audit Office

# Zkušenost s vnitřním řízením a kontrolou a výbory pro audit ve Velké Británii

*Seminář o vnitřním řízení a kontrole,  
Ministerstvo financí, Česká republika*

John Thorpe

22. Dubna 2015

# Úvod: Zachování důvěry veřejnosti ....

***Každá vláda potřebuje důvěryhodnost.** Bez ní, žádná vláda nemůže navýšit finanční prostředky, které potřebuje pro svou politiku - od daňových poplatníků, plátců, nebo dlužníků. Nedávné mezinárodní události poskytly lekci, jak křehká svrchovaná důvěryhodnost může být.*

*[Správa veřejných prostředků] pomáhá vládě Spojeného království zachovat důvěru veřejnosti. Vysvětluje, jak zacházet s veřejnými prostředky s poctivostí a ve veřejném zájmu.*

*Počátky tohoto dokumentu jdou zpět až k listině práv - Magna Carta. Události přiměly monarchy, aby peníze těch jimž vládnou, použili moudře ...*

## ...společná souvislost integrity

*...V moderní době je zvolena vláda, která je odpovědná parlamentu; ale teorie je stejná. **Integrita je společným jmenovatelem.** Transparentnost a hodnota za veřejné peníze jsou základní následky.*

*Ministerstvo financí již dlouho považuje prosazování standardů veřejné správy za jednu ze svých základních povinností.*

Forward to 'Managing Public Money'

Danny Alexander, Chief Secretary to the Treasury

July 2013

# Zkušenost s vnitřním řízením a kontrolou and výbory pro audit ve Velké Británii

Zlepšení správy a řízení veřejného sektoru Velké Británie:

- 1 Praxe soukromého sektoru: původ a vývoj
- 2 Přijetí praxe soukromého sektoru ve veřejném sektoru
- 3 Pochopení stávající praxe veřejném sektoru ve Velké Británii

# 1 Soukromý sektor: původ a vývoj

Původ:

**Konec 1980s a počátek 1990s** – řada korporátních selhání

## **1992 Zpráva The Cadbury**

- **vztah** (předseda představenstva a generální ředitel),
- **role** (nevýkonní ředitelé) a
- **transparentnost** (podávání zpráv o vnitřní kontrole a postavení společnosti).

Požadavek přidán do pravidel londýnské burze cenných papírů ("**Dodržuj nebo vysvětli**")

# 1 Soukromý sektor: původ a vývoj

vývoj:

- 1995** doporučení týkající se odměňování členů správních orgánů
- 1998** Jednotný řád (**Combined Code**, nyní **UK Corporate Governance Code**).
- 1999** pokyny týkající se řízení rizik a systémů vnitřního řízení a kontroly (**The Turnbull Report**)
- 2003** aktualizace role výborů pro audit a nevýkonných ředitelů
- 2010** Poučení z problémů v odvětví finančních služeb ve Velké Británii.

## 2 Veřejný sektor: přijímání praxe soukromého sektoru

**Transparentnost** – poskytování zpráv týkající se vnitřního řízení kontroly:

**1998** - systém finančního řízení a kontroly

**2000** - rozšíření oblasti působnosti na **všechny** oblasti řízení (po zprávě Turnbull)

**2011** – Prohlášení vlády

### **Audit a odpovědnost**

**2001** - Odpovědnost– Posouzení auditu a odpovědnosti centrální vlády (**the Sharman Review**)

### **Výzva zvýšení nezávislosti**

Resortní rady, nevykonní ředitelé, výbory pro audit

## 3 Veřejný sektor: porozumění současné praxe veřejného sektoru ve VB

Six key areas:

1. **Odpovědnost** – ministři a státní úředníci
2. **Řádná správa**- proč je to důležité
3. **Zvýšení nezávislosti** – role výborů pro audit
4. **Dlouhodobě výsledky** – porozumění rizikům, řízení a kontrole
5. **Být dobře informovaný** – nezávislý a schopný interní audit
6. **Transparentnost** – Prohlášení vlády (externí poskytování zpráv a audit)



# **Odpovědnost** – ministři a státní úředníci

Dvě klíčové role:

## **Ministr – zodpovědný za ministerstvo**

- odpovědný a zodpovídající se parlamentu
- odpovědný za všechny politiky, rozhodnutí a činnosti ministerstva při výkonu své pravomoci

## **Hlavní účetní**

- osobně zodpovědní parlamentu za organizaci a kvalitu řízení ministerstva
- využití veřejných prostředků a správcovství veřejného majetku.

## **Jednají podle jasného rámce**

- Parlament – Právní předpisy a finanční prostředky
- Ministerstvo - ‘Správa veřejných prostředků’

# Řádná správa – proč je to důležité

Zásady řádné správy:

**Vedení** – stanovení jasné politiky, která přispívá k dosažení vize ministerstva (včetně ochoty riskovat a řízení rizik);

**Účinnost** – přináší celou řadu relevantních zkušeností jak nést náročný úkol a provádět pečlivou kontrolu;

**Odpovědnost** – transparentnost skrze jasné a pravdivé podávání zpráv a;

**Udržitelnost** – dlouhodobý výhled čeho se ministerstvo snaží dosáhnout a co dělá, aby toho dosáhlo.

# Zvýšení nezávislosti – výbory pro audit

Všechna ministerstva musí mít a oficiálně zřízený výbor pro audit.

- Předsedou je nevýkonný ředitel
- Skládají se pouze z nezávislých (nebo přinejmenším většina )
- Hlavní účetní a hlavní finanční ředitel se účastní schůzí
- Posuzuje zda jsou řízena **všechna** rizika, kterým organizace čelí
- Schvaluje plán interního auditu a dostává auditní zprávy
- Připravuje roční zprávu hlavnímu účetnímu ohledně vlastní činnosti

# Dlouhodobé výsledky – chápání rizik a řízení

Řízení rizik se zabývá rozvojem podnikání, stejně jako s prevencí "katastrof".  
**Turnbullův návod (1999)**

- **Dívejte se dopředu**, nezvažujte pouze předchozí výsledky.
- **Pravidelně informujte „vlastníky“** o rizicích.
- **Myslete strategicky**, včasně se přizpůsobte měnícímu se prostředí.
- **Pravidelně přezkoumávejte rizika**
- **vyvíjejte postupy řízení rizik** s měnícím se prostředím

Hodnocení rizik je nyní ve veřejném sektoru VB jednou z klíčových funkcí výborů pro audit.

# Dostatek informací pro řídicí postupy

## – role interního auditu

- Pro řídicí postupy jsou rozhodující informace
- Nezávislý a schopný interní audit je nezbytný.
- Zpráva Nejvyššího kontrolního úřadu týkající se **účinnosti interního auditu na vládní úrovni (June 2012)**, identifikovala potřebu pro:
  - Jasnější očekávání účinnosti IA
  - Konzistentní standardy a menší rozdíly v kvalitě
  - větší zaměření na klíčová rizika
  - Silné vedení a sledování výkonosti

# Posílení vedoucích schopností a kompetencí IA

## - Jednotná, integrovaná služba interního auditu

**Duben 2013** – sdílené služby interního auditu na vládní úrovni

**Prosinec 2014** – Přezkoumání finančního řízení

**Duben 2015** - Jednotná, integrovaná služba interního auditu

- sdílení zdrojů a odborné dovednosti
- poskytovat rychle reagující a pružnou službu ministerstvům
- posílit mezirezortní pohled na rizika a ujištění
- Ředitel auditní služby – vedoucí schopnosti a pohled na kompetence a potřeby interního auditu jako celku

# Transparentnost -The Governance Statement

Zavedeno v roce 2011

Připraveno hlavním účetním a revidováno výborem pro audit, s cílem poskytnout čtenáři:

- jasnou představu o dynamice organizace a její řídicí struktuře,
- Záznam o tom jak je organizace spravována,
- Povědomí o tom, jak zranitelná výkonnost organizace je nebo může být
- Přehled o tom, jak úspěšné organizace čelí výzvám

# Zkušenost Velké Británie: shrnutí

- Počátky v soukromém sektoru před více než 20 lety, neustálý vývoj
- Klíčové reformy veřejného sektoru aniž by se měnila dlouhodobá odpovědnost parlamentu
- Dřívější důraz na historické výsledky je nyní nahrazen vizí a řízení riziky, které tuto vizi ohrožují
- Výbory pro audit se staly DNA vládnutí, významně přispívají k finančnímu řízení a řízení rizik ministerstev
- Stále se zlepšujeme
- Posilování nezávislosti a schopností interního auditu (jednotná integrovaná služba)
- Dejte si pozor na přílišné spoléhání na vládu a strukturu, počítají se dovednosti a chování



Díky

John Thorpe,  
Executive Leader,  
National Audit Office,  
United Kingdom

[john.thorpe@nao.gsi.gov.uk](mailto:john.thorpe@nao.gsi.gov.uk)