

Co je audit výkonnosti?

- ✓ Nezávislé, objektivní a spolehlivé hodnocení, zda systémy, opatření, operace, programy a činnosti veřejné správy jsou uskutečňovány a vedeny v souladu s principy **hospodárnosti**, **efektivnosti** a **účelnosti** a zda existuje prostor pro zlepšení.
- ✓ Například:
 - Dosažení lepších veřejných služeb pro klienty
 - Zlepšení systému řízení a rozhodování
 - Identifikace oblastí se slabou výkonností a pomoc k jejich zlepšení

Co je výsledkem auditu výkonnosti?

Odpověď na dvě klíčové otázky:

1. Jsou dělány **správné věci**?

2. Jsou věci dělány **správným způsobem**?

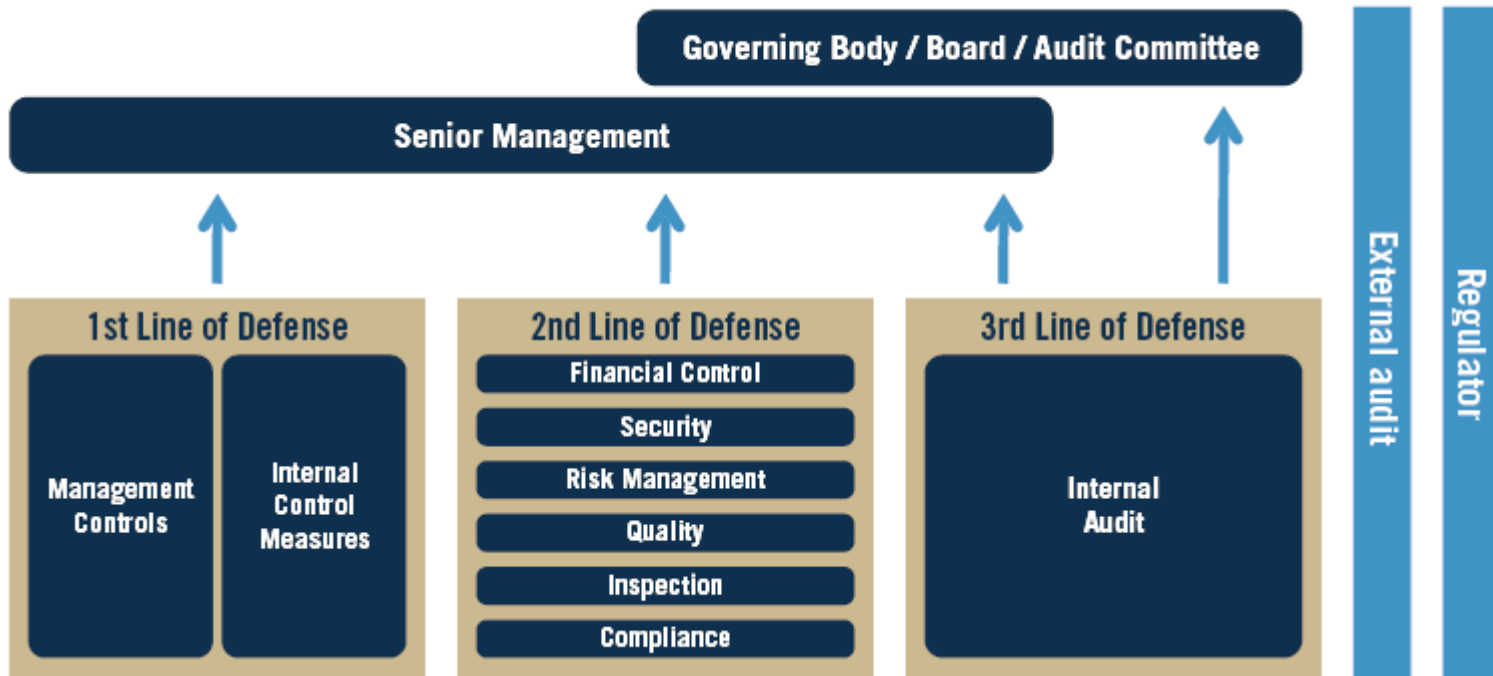
- ✓ Identifikace **neúčelnosti**, **nehospodárnosti** a **neefektivnosti**
- ✓ Hodnocení spolehlivosti ukazatelů výkonnosti
- ✓ Identifikace nejlepší praxe a její předložení jako vzoru pro následování
- ✓ Vyhodnocení v podobě poskytnutí doporučení k nápravě zjištěných nedostatků a zlepšení výkonnosti
- ✓ Vyhodnocení v podobě poskytnutí doporučení např. k legislativním či systémovým změnám

Co má společného INTERNÍ AUDIT s auditem výkonnosti?

- ✓ Interní audit je **nezávislá, objektivní, ujišťovací** a konzultační činnost zaměřená na **přidávání hodnoty** a **zdokonalování procesů** v organizaci.
- ✓ Interní audit **pomáhá** organizaci **dosahovat cílů** systematickým a metodickým přístupem k hodnocení a **zlepšování** efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.

Koncepční rozvržení systému tří linií obrany

The Three Lines of Defense Model



Zdroj: IIA Position Paper (2013): THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL

Co říkají o výkonnosti standardy IPPF?

2110 – Řízení a správa společnosti

Interní audit musí hodnotit a poskytovat vhodná doporučení, aby došlo ke zdokonalení procesů řízení a správy společnosti pro účely

- ✓ přijímání rozhodnutí ve **strategických** a **provozních oblastech**,
- ✓ vykonávání dohledu nad **řízením rizik** a **řídícími a kontrolními mechanismy**,
- ✓ zajišťování účinného **řízení výkonnosti** společnosti a účinného přiřazení zodpovědnosti,
- ✓ předávání informací týkajících se rizik a **vnitřního řídicího a kontrolního systému** příslušným organizačním úrovním v rámci společnosti,
- ✓ koordinace těchto činností a předávání informací mezi orgány společnosti, **externími a interními auditory**, ostatními poskytovateli ujišťovacích služeb a vedením.

Poznámka: Revidované Standardy s účinností od 1. 1. 2017

Vybraná doporučení INTOSAI

INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector

- ✓ Úlohou nejvyšších kontrolních institucí je mimo jiné:
 - Podporovat a přispívat ke zlepšování účinnosti vnitřního kontrolního systému u orgánů veřejné správy
 - Zhodnocení fungování vnitřního kontrolního systému je klíčové pro všechny typy uplatňovaných auditů (souladu s právními předpisy, finanční audit, audit výkonnosti)
 - Komunikovat zjištění a doporučení k nápravě s příslušnými adresáty výsledků auditu (mj. management organizace, výbor pro audit, interní audit)

Vybraná doporučení INTOSAI

INTOSAI GOV 9150 – Coordination and Cooperation between SAIs and Internal Auditors in the Public Sector

- ✓ Předpokládá spolupráci interních auditorů a auditorů SAI tak, aby bylo dosaženo maximálního užitku z jejich práce, tj. například:
 - Posilování vzájemných schopností a sdílení znalostí
 - Dialog pro lepší porozumění rizikům auditované organizace
 - Koordinace plánů auditu a k redukci překryvů činností a zaměření auditů
 - Využívání analýzy a hodnocení rizik pro zaměření auditu
 - Spolupráce na tvorbě doporučení, které mohou přispět ke zvýšení účinnosti interního auditu

Zlepšování výkonnosti organizací je naším společným úkolem

- ✓ Audit výkonu zkoumá výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.
- ✓ Audit výkonnosti prověřuje a vyhodnocuje hospodárnost, efektivnost a účelnost nakládání s veřejnými prostředky.

Potřebujeme informaci o výkonnosti?

- ✓ hodnocení realizovaných veřejných politik a jejich zlepšování
- ✓ řízení kvality veřejné správy a poskytovaných veřejných služeb
- ✓ posílení odpovědnosti v rozpočtové oblasti
- ✓ dohled zastupitelských orgánů nad exekutivními
- ✓ odpovědnost vedení orgánů veřejné správy vůči veřejnosti

Co když výkonnost neměříme a nehodnotíme?

- ✓ nemůžeme rozpoznat úspěch od neúspěchu
- ✓ nemůžeme za úspěch objektivně odměnit
- ✓ hrozí, že odměňujeme za neúspěch
- ✓ nemůžeme včas přistoupit k nápravě chyb
- ✓ těžko se můžeme poučit z neúspěchu

Jaké jsou základní přístupy k měření ukazatelů výkonnosti



SROVNÁVÁME

- aktuální vstupy
- aktuální výstupy
- aktuální výsledky

OPROTI

- plánu
- vlastním předchozím výstupům/výsledkům
- ostatním srovnatelným subjektům

KPI – kritéria pro řízení/auditů výkonnosti?

Základní požadavky pro konstrukci kritérií výkonnosti

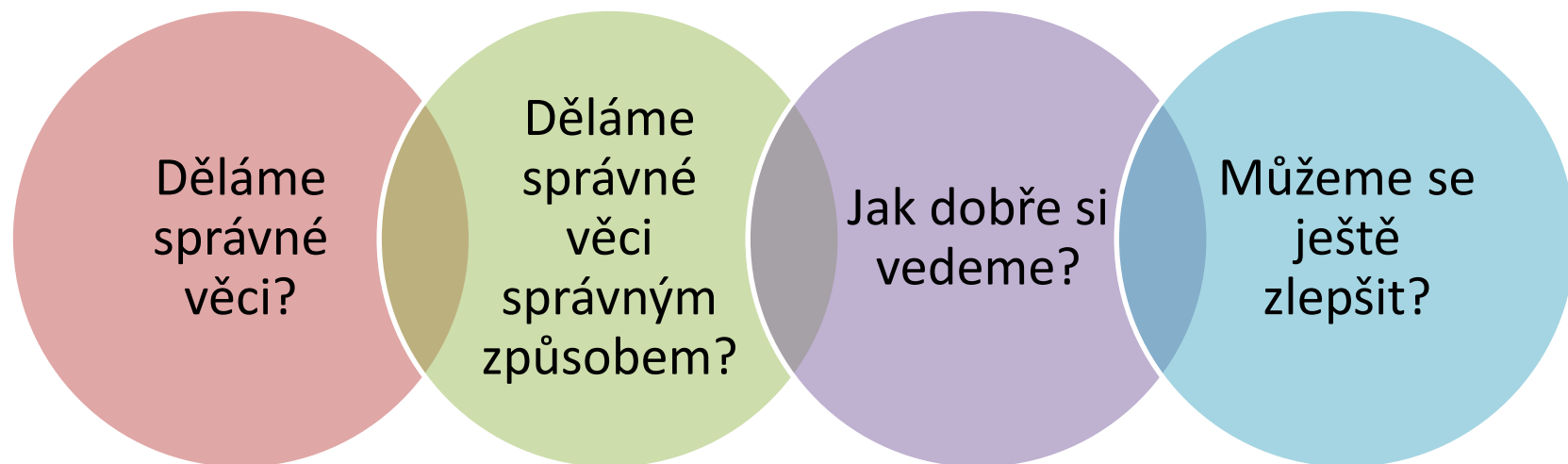
- ✓ **významnost** – dostatečná souvislost se sledovanou oblastí;
- ✓ **jedinečnost** – neměla by duplikovat již existující kritéria;
- ✓ **měřitelnost** – měření potřebných hodnot musí být proveditelné;
- ✓ **dostupnost** – informace (data) musí být dostupná pro požadované období;
- ✓ **spolehlivost** – u získaných informací musí existovat možnost jejich ověření a data nesmí být zatížena významnými chybami;

KPI – kritéria pro řízení nebo auditu výkonnosti?

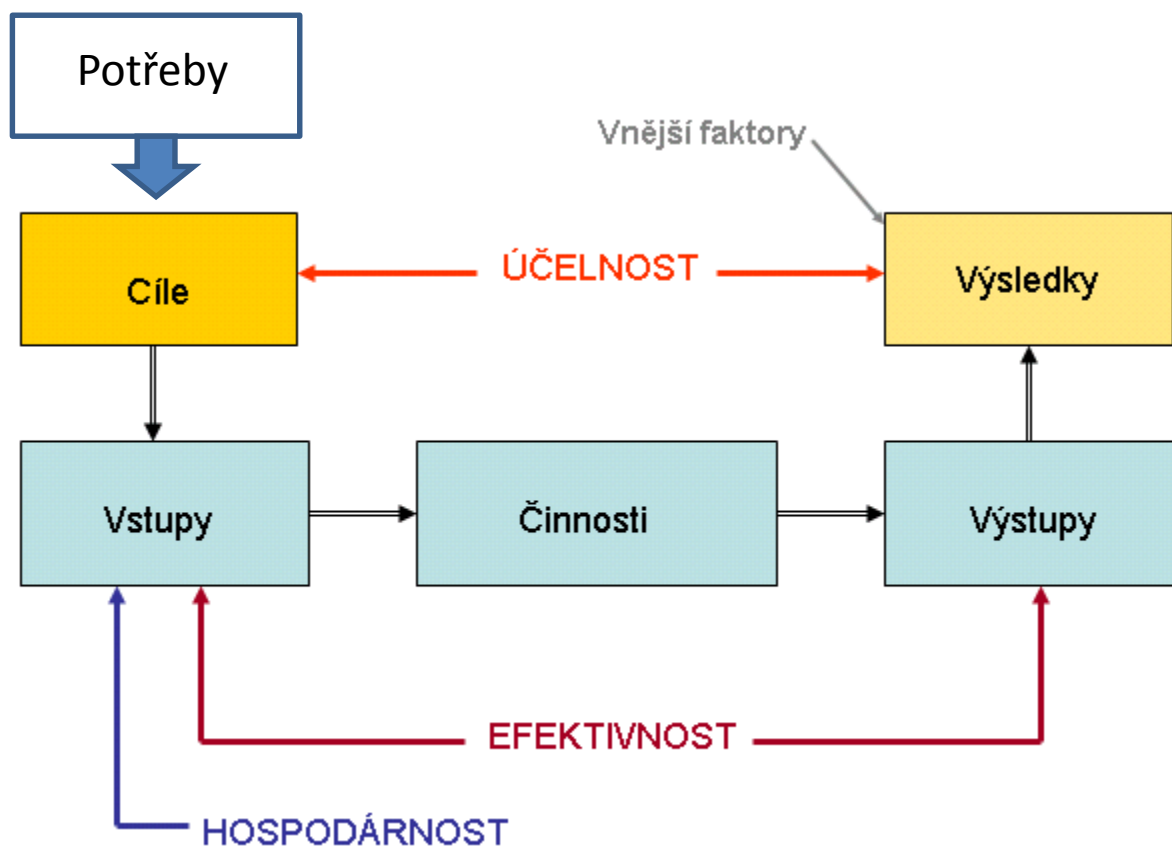
Základní požadavky pro konstrukci kritérií výkonnosti

- ✓ **srovnatelnost** - existují-li pro určité typy dat standardizované metody pro jejich získávání, musí být dodrženy;
- ✓ **transparentnost** - požadavek průhlednosti sběru a analýzy informací při konstrukci kritéria a případné vyčíslení indikátoru;
- ✓ **náklady a přínosy** - náklady na konstrukci kritéria by měly odpovídat jeho významu;
- ✓ **využitelnost** - informace vyplývají ze sledovaných měřítek a musí mít pro adresáta praktický význam;
- ✓ **pochopitelnost** - vyhodnocená kritéria musí být interpretována jasně a srozumitelně i pro adresáta bez odborných znalostí.

Klíčové otázky výkonnostního auditu a měření výkonnosti ve veřejné správě



Logický rámec 3E



Princip zpětnovazebního myšlení v rozhodovacím modelu plnění programu

Byla politika implementována tak, jak bylo zamýšleno?

ANO

Má politika očekávané výsledky?

ANO

Lze dosáhnout zjištěných výsledků jiným způsobem?

NE

Jsou výsledky relevantní ke stanovenému cíli?

NE

NE

ANO

ANO

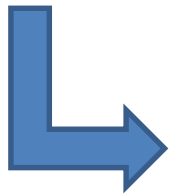
V čem a proč implementace selhala?

Rozhodnutí o zastavení nebo úpravě programu?

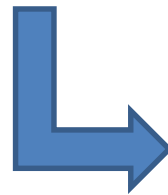
Program může pokračovat beze změn?

Pokládáme (si) správné otázky?

SITUACE



KOMPLIKACE



OTÁZKA

strom otázek

Princip pyramidy otázek dle Barbara Minto

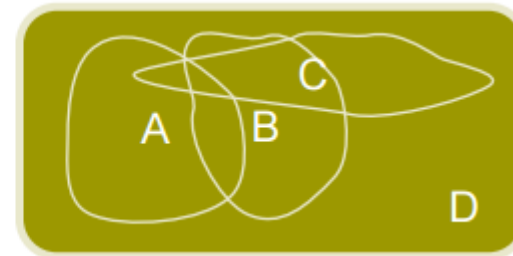
JAK?

PROČ?

Takže CO?

Otázky se vzájemně vylučují a společně jsou vyčerpávající?

ME

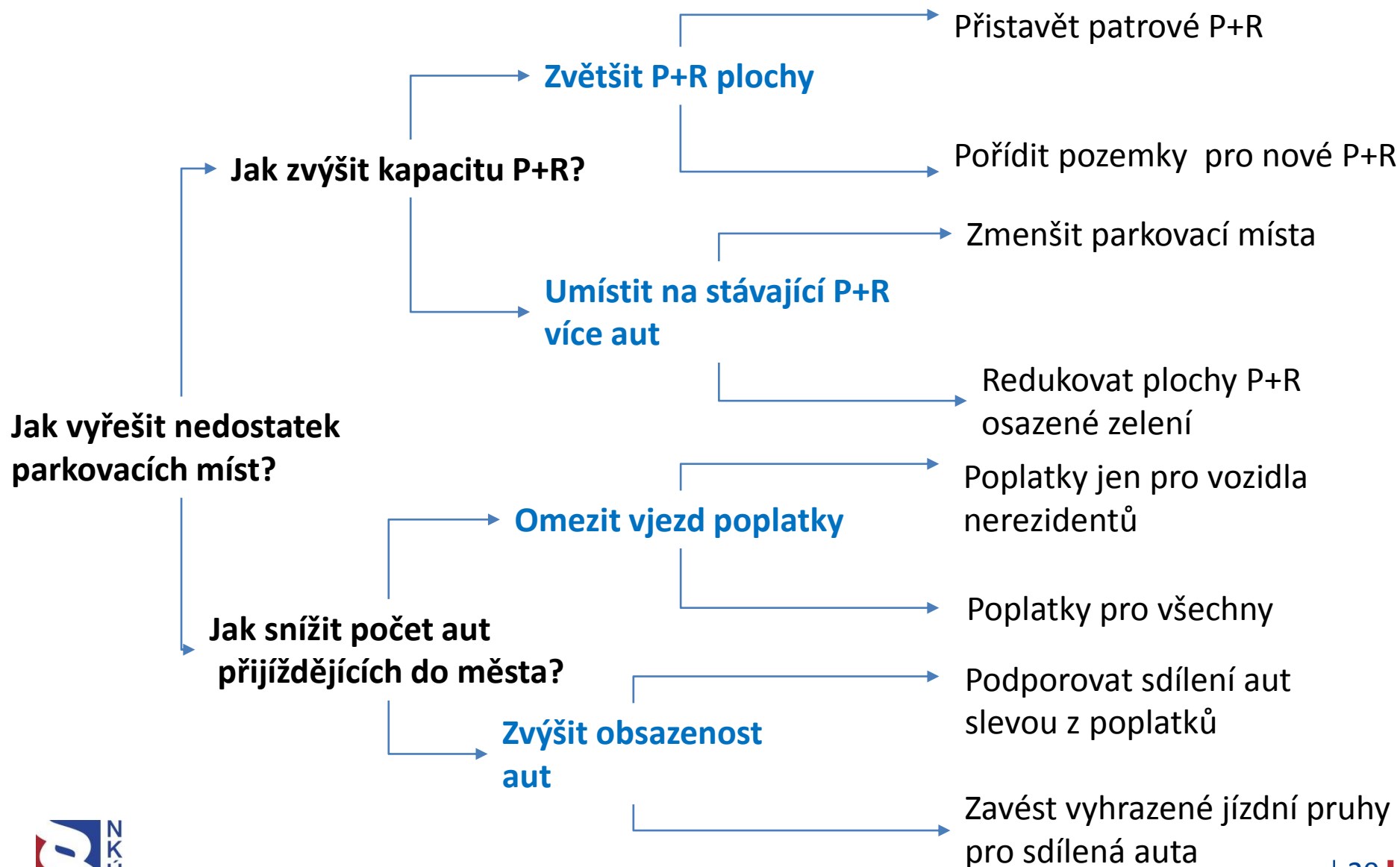


CE



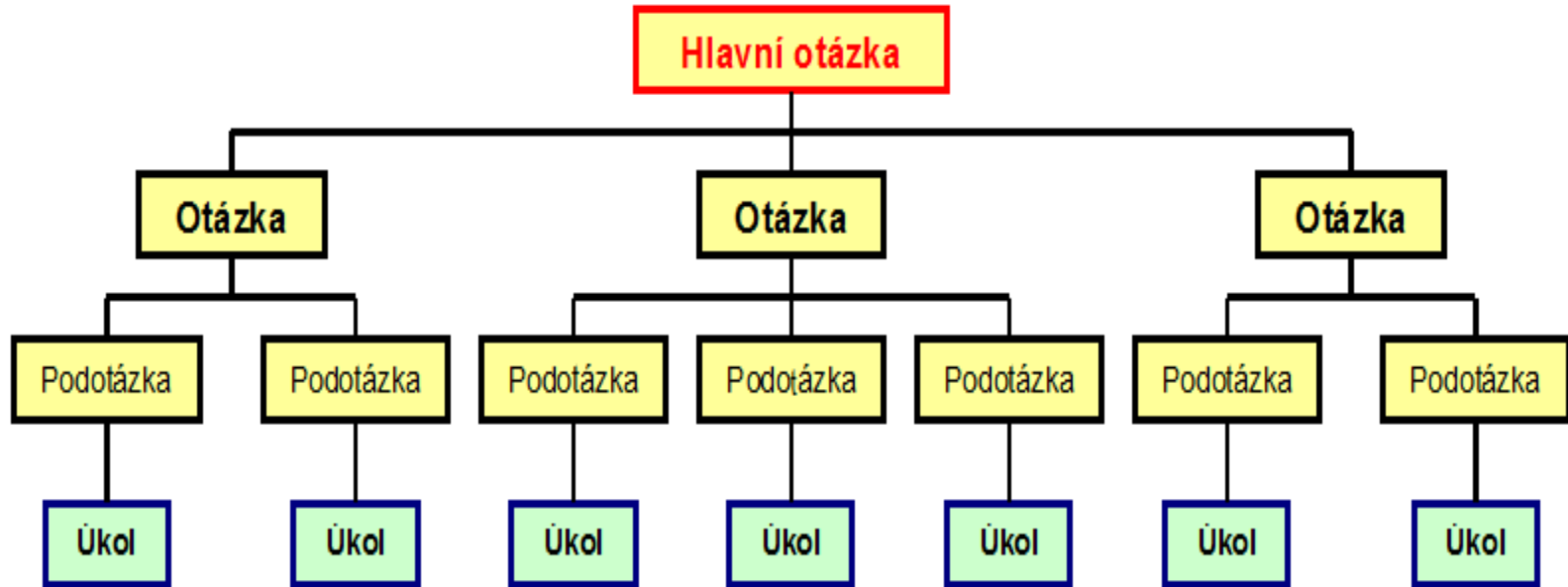
MECE

Princip pyramidy dle Barbara Minto



Analýza pomocí otázek v auditu výkonnosti

Otázky pro odpovědi ANO/NE



NAO UK: ISSUE ANALYSIS

Pokládáme (si) správné otázky?

- Z dotačního programu poskytnuty značné prostředky na výstavbu P+R parkování ve městech Prama a Brono.
- Nadále přetrvává nedostatek parkovacích míst a část řidičů pokračuje do centra a zatěžuje životní prostředí ve městě.
- Byly prostředky na parkovací kapacity vynaloženy efektivně a účelně?

Příklad auditních otázek pro oblast programů

1. Byl Program dostatečně odůvodněn?

- a. Byla dostatečně odůvodněna a vybrána ta opatření, která měla přinést žádoucí výsledky?
- b. Bylo rozhodnutí o výběru konkrétních opatření podloženo a zachyceno v dokumentech Programu?
- d. Byly využity zkušenosti z obdobných programů realizovaných v ČR a v zahraničí?
- e. Byla zohledněna existence vlivů omezujících dosažení výsledků?

Příklad auditních otázek pro oblast projektovou a VZ

2. Byl projekt realizován hospodárně a účelně?

- a. Byly dodrženy principy projektového řízení?
- b. Byl před zadávacím procesem proveden průzkum trhu ke zjištění ceny obvyklé?
- c. Byl předmět VZ stanoven konkrétně a jednoznačně a v souladu s cíli projektu?
- d. Byla připuštěna variantní řešení VZ?
- e. Byl výběr dodavatele proveden transparentním a nediskriminačním způsobem?
- f. Byly dodány a zaplacený výstupy odpovídající předmětu zakázky?

V auditu propojujeme otázky s důkazními informacemi. A co při řízení?

Auditní otázky	Zdroje kritérií auditu	Kritéria	Auditní důkazy	Metody získávání a analýzy informací
<p>Bylo dosaženo zvýšení kvality životního prostředí v městských aglomeracích?</p>	<p><i>Závazky, povinnosti pro kontrolované osoby vyplývající z pravomoci parlamentu, vlády a jiných vládních orgánů</i> (např. Evropského společenství)</p> <p><i>Obecně závazné právní předpisy</i> (Mezinárodní smlouvy, zákony, nařízení vlády, vyhlášky)</p> <p><i>Standardy a normy přijaté vně nebo uvnitř kontrolované osoby</i> (Jiné prováděcí předpisy, směrnice, pokyny, technické normy)</p> <p><i>Zjištěné indikátory výkonnosti srovnatelných organizací</i></p> <p><i>Dobrá praxe (osvědčené postupy v jiných organizacích)</i></p> <p><i>Indikátory výkonnosti nastavené auditorem na základě odborného úsudku</i></p>	<p>Jasně stanovená kritéria auditu, oproti nimž se skutečný stav bude posuzovat.</p>	<p>Listinné důkazy (forma důkazů – fakta v číselném a popisném vyjádření)</p> <p>Ostatní důkazy Znalecké posudky Audiovizuální záznamy Fotografie Analytické důkazy (matematické, statistické a jiné)</p> <p>Zdroje důkazů (důkazních informací) Kontrolovaný subjekt Orgány veřejné správy Odborná veřejnost (Publikovaný výzkum) Příjemci dotací a podpor z veřejných prostředků Dodavatelé Cílové skupiny veřejných programů a zájmové skupiny</p>	<p>Metody kvantitativní k získávání důkazů studium dokumentů; výzkumy (sociologické výzkumy, dotazníková šetření – písemná, internetem, telefonicky); jiná měření sledovaných parametrů a indikátorů</p> <p>Metody kvalitativní k získávání důkazů interview (hloubkové rozhovory, tzv. focus groups), pozorování, studium dokumentů <i>Poznámka: Rozhodnutí o použití metody k získávání informací je ovlivněno potřebou pracovat s primárními či sekundárními informacemi.</i></p> <p>Metody kvantitativní k analýze důkazů kauzální analýza, kontingenční tabulky, statistické - popisná statistika, regresní analýza, korelační analýza, ekonometrické modely, metoda časových řad; systémová dynamika (simulační modelování, projekce)</p> <p>Metody kvalitativní k analýze důkazů obsahová analýza, zjišťování četnosti výskytu (témat, kategorií)</p> <p>Druhy studií jako metody sloužící k získávání/analýze důkazů (např. studie dosažení cílů, studie dopadu, srovnávací studie, studie před a po, a jiné případové studie)</p> <p>Metody nákladově užítkové analýzy CBA (analýza nákladů a přínosů), CMA (metoda minimalizace nákladů), CUA (analýza účelnosti nákladů)</p> <p>Další metody (<i>Balanced scorecard, benchmarking</i>)</p>

