



OZVĚNY KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – CHRUDIM 2011

Interní audit a kvalita – potkávání, nebo střet?

V minulém čísle jsme informovali o konání již 7. národní konference kvality ve veřejné správě. Každého z nás jistě potěší, že se ve veřejné správě něco děje. Že máme šanci být obslouženi na úřadě rychle, bezchybně a usměvavým člověkem. Všichni úředníci vědí, co mají dělat, které dokumenty potřebují ke svému rozhodování. Maximálně využívají elektronických databází a nevyžadují duplicitně písemná potvrzení a čestná prohlášení. Takhle to chodí už na mnohých úřadech. Jsou cíleně zaměřeni na potřeby svých zákazníků. Přizpůsobují tomu všechny řízené procesy. I takto se projevuje zvyšování kvality veřejných služeb. Jak se na tom mohou podílet interní auditoři? Tohle i řada dalších témat se projednávaly v odborné sekci „Interní audit – podpora efektivnosti i kvality“.

Především pro ty z vás, kteří jste se uvedené konference nemohli v únoru t. r. zúčastnit: krátké představení sekce interních auditorů a pár poznámek z reportážního zápisníku.

Interní auditoři, včetně našeho institutu (ČIIA) byli na konferenci výrazně zastoupeni, a nejednalo se pouze o počet. I když 12% podíl interních auditorů na celkovém počtu účastníků není málo. Třídenní jednání bylo orientováno především na oblast řízení kvality veřejných služeb, na personalistiku. Sekce zaměřená na práci interních auditorů měla vymezeno pouze jedno dopoledne. Velmi cenné je konstatování, že právě tato sekce byla jak při závěrečné diskusi, tak i při neformálních setkáních hodnocena jako nejzajímavější. O tom svědčí také živá, více než hodinová diskuze po skončení odborných prezentací. Čím interní auditoři tak zaujali? Nahlédneme do redakčního zápisníku. Díky poznámkám se

můžeme myšlenkami vrátit o pár týdnů nazpět. Věříme, že budou zajímavé také názory aktivních účastníků sekce, které jsme pro vás zaznamenali.

Vhodným úvodem do tématu bylo vystoupení ředitele kanceláře ČIIA **Ing. Daniela Häuslera**. V předvečer jednání vystoupil v rámci plenárního zasedání s prezentací institutu i samotné profese interního auditora. S porovnáváním role interního auditu ve smyslu mezinárodních standardů (v rezortu veřejné správy dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole) s auditu kvality dle technických norem ISO má své osobní zkušenosti.

Využili jsme jeho osobní přítomnosti ke krátkému rozhovoru.

1. Jaký je Váš názor na vztah mezi auditu kvality a auditu, které jsou prováděny dle mezinárodních standardů IIA?

Určitě nalezneme průsečíky a společná témata, která přinesou synergické efekty, nicméně se domnívám, že je důležité mezi těmito druhy auditů vidět rozdíly, které spočívají zejména v regulaci, v systému reportingu a vztahu k vnitřnímu kontrolnímu systému organizace (*více*

na ilustračním snímku č. 1: „V čem je rozdíl?“ z prezentace na konferenci).

2. Prý máte s touto problematikou také své osobní zkušenosti?

Ano, za svého sedmiletého působení ve státní příspěvkové organizaci jsme realizovali interní audity dle zákona a také dle mezinárodních norem ISO. Osobně jsem se snažil tyto audity mezi sebou striktně oddělovat, ale také nalézat místa pro vzájemné využití. Nebylo to jednoduché zejména ve vztahu k auditovaným subjektům a bylo potřeba neustále připomínat a prezentovat systém interních auditů v organizaci. Naštěstí tam v té době působilo „osvícené“ vedení a interní auditoři měli dostatečnou podporu pro svoji činnost, což je asi to nejdůležitější pro efektivní výkon interních auditů.

3. Letos se jednalo o první oficiální účast a spolupráci na úrovni vedení ČIIA a ministerstva vnitra. Jak ji hodnotíte a hodláte v ní pokračovat?

S vedením Ministerstva vnitra chceme dále jednat a spolupracovat. Rádi bychom navázali užší vztahy, tak jako máme s Ministerstvem financí prostřednictvím

| V čem je rozdíl? | | |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| OBLAST | IA dle zákona | Audit kvality |
| REGULACE | Mezinárodní standardy; zákon | Technická norma |
| ČINNOST | Ujišťovací a poradenská | Prověrka (ověření/posouzení shody) |
| REPORTING | Vedoucí orgánu VS | Manažer kvality (PMJ) |
| AUDITY | Finanční, systému, výkonu | Shody |
| VZTAH K VNITŘNÍMU KONTROLNÍMU SYSTÉMU | Odpovědnost za nezávislé a objektivní ujištění o jeho spolehlivosti | Technická norma neřeší |

uzavřené Dohody o spolupráci. Obdobnou formu spolupráce s Ministerstvem vnitra budeme také navrhovat.

Je potěšitelné, že existuje řada městských úřadů, tedy relativně malých organizací, které se velmi aktivně věnují otázkám řízení kvality a zvyšování efektivity vlastní práce. Jedním z nejúspěšnějších v této oblasti je Koprivnice. Na konferenci ji reprezentovala **Ing. Petra Plevová**.

„Manažer kvality i interní auditor vzájemně využívají výsledků svých šetření a výstupů z projektů.“

1. Paní kolegyně, ještě donedávna jste byla naší skutečnou, profesní kolegyní, interní auditorkou. Dnes už jí nejste, co jste provedla?

Vždy jsem byla ráda tam, kde vzniká něco nového, co posouvá věci dopředu a jistě mi dáte za pravdu, že řízení kvality ve veřejné správě je výzvou s velkým „V“. A také management kvality a interní audit jsou velmi blízké oblasti a bez jejich vzájemného propojení a spolupráce bychom nemohli dosahovat takových výsledků, jaké jsme si představovali. Vznik managementu kvality na našem úřadě byl vlastně logickým vyústěním mnoha projektů a aktivit, které do té doby zaštiťoval právě interní audit. A vzhledem k tomu, že jsme měli a stále máme osvícené vedení města a úřadu, mohli jsme aktivity, týkající se kvality „zviditelnit“ vytvořením samostatné pozice manažera kvality, a dát tak najevo, že to s kvalitou myslíme skutečně vážně.

2. Dvě profese najednou, která Vám byla bližší?

To je těžká otázka, to je jako volit mezi dětmi. Obě profese se vzájemně doplňují a myslím si, že díky jejich vzájemné spolupráci je možné z obou vytěžit pro organizaci maximum. Manažer kvality i interní auditor vzájemně využívají výsledků svých šetření a výstupů z projektů k tomu, aby vedení organizace obdrželo dostatečné ujištění o tom, že probíhající optimalizace jsou účelné a efektivní, a že je díky nim lépe dosahováno stanovených cílů.

3. Do sekce věnované roli interního auditu jste přinesla velmi zajímavou prezentaci. Zaujal mne Váš výklad vztahu managementu úřadu a interního auditu ve struktuře řízení procesů, rizik. Můžete nám přiblížit praxi vašeho úřadu?

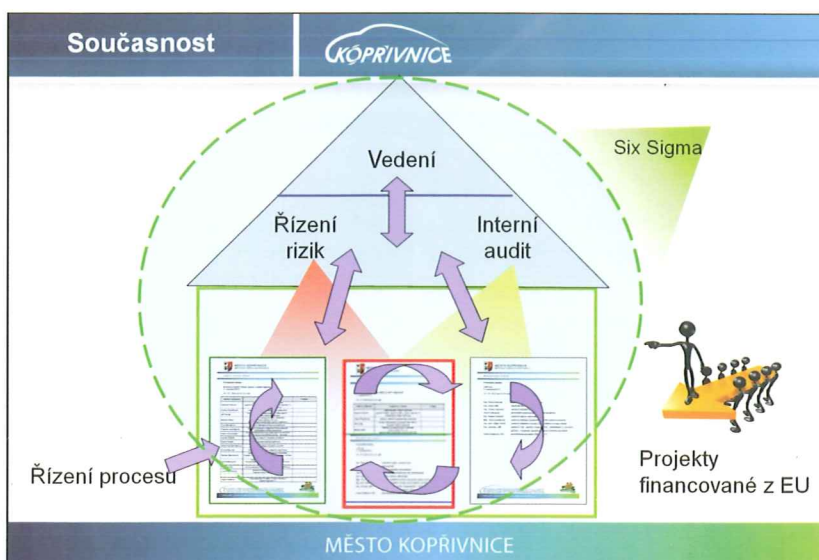
Manažer rizik, podobně jako interní auditor, podává vedení města ujištění o tom, že rizika v organizaci jsou řízena na všech řídicích úrovních, a také spolu-

pracuje s vedením města na identifikaci a hodnocení jejich rizik. Z tohoto důvodu je řízení rizik podřízeno přímo starostovi města. Interní auditor je pro nás tou osobou, která má mít nad celou organizací dostatečný nadhled, aby mohla být pro členy vedení partnerem, který je jim schopen podat ujištění o dosahování cílů, ale zároveň je i tou osobou, která ukazuje ostatním kolegům, kde je možné se zlepšovat, má nás inspirovat k tomu, jak věci dělat jinak a lépe. A tím jsme se vlastně dostali k procesnímu řízení organizace, které není jen záležitostí managementu kvality, ale všech zaměstnanců na všech úrovních. Všechno je o lidech – když naučíme naše pracovníky procesně myslet,

a to už většina z nich dnes umí, zajistíme si tak půdu pro neustálé zlepšování procesů, tím zvýšíme kvalitu, předejdeme rizikům, vedení města bude mít dostatečnou jistotu o splnění stanovených cílů. Zkrátka nikdy nekončící proces.

4. Váš úřad jako jeden z prvních v Česku přistoupil k zavedení modelu Six Sigma. Můžete nám jej blíže představit?

Model Six Sigma, mnohdy také označovaný za filozofii Six Sigma, nám umožňuje v organizaci dramaticky zvýšit kvalitu navržením a monitorováním každodenních aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje, a přitom zvyšuje spokojenost klientů. Realizace filozofie Six Sigma pro nás neznamená, že bychom začali používat zcela nové nástroje. Jde o to, že Model Six Sigma, mnohdy také označovaný za filozofii Six Sigma, nám umožňuje v organizaci dramaticky zvýšit kvalitu navržením a monitorováním každodenních aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje, a přitom zvyšuje spokojenost klientů. Realizace filozofie Six Sigma pro nás neznamená, že bychom začali používat zcela nové nástroje. Jde o to, abychom se znalostí věci uměli kombinovat osvědčené nástroje řízení kvality a s důrazem prováděli profesionální projektový management. Základními složkami Six Sigma jsou zkušenosti našich pracovníků, statistické metody, tedy data a fakta, a, což je podle mne nejdůležitější, zdravý rozum (viz snímek č. 2: „Six





Vystoupení ředitele kanceláře ČIIA, D. Häuslera na 7. národní konferenci kvality, Chrudim 2011 (foto Radoslav Bernat)

Signa“ z prezentace na konferenci).

Na scéně kvality veřejné správy se již několikrát úspěšně prezentuje Krajský úřad Jihomoravského kraje. Tentokrát mimo jiné i v sekci interních auditorů. Zajímavé jsou jejich inovativní projekty i systémová řešení, která přispívají k efektivnímu provozu úřadu. K tomuto tématu vystoupil vedoucí útvaru interního auditu **Ing. Lubomír Petlach**. Řadu let se zabývá problematikou finančního řízení, kontroly, a to jak na současném působišti, v krajském úřadě, tak i dříve na různých pozicích ve finanční správě. Je členem ČIIA. Určitou dobu se podílí také na práci týmu pro přezkum managementu kvality. Tedy i proto jsme využili příležitost k několika otázkám:

1. Na konferenci jste prezentoval poměrně podrobnou analýzu a srovnání „spolužití“ interního auditu kvality s auditem „standardním“ (tedy podle mezinárodních standardů IIA).

Jak to vypadá v praxi, kdo provádí audit kvality a kdo „zákonný“ audit?

Vzhledem k tomu, že náš útvar interního auditu má pouze tři auditory a vedoucího, jeví se mi jako nejvhodnější řešení tzv. převlékání dresů. V průběhu roku provádíme všichni audit dle zákona o finanční kontrole, podle kterého byl na našem

úřadu interní audit zaveden, a vnímáme to jako hlavní náplň a prioritu. Současně jsme všichni absolvovali kurzy v oblasti interního auditu ČSN EN ISO 9001 a na základě získaného osvědčení provádíme v předem naplánovaném období i audity kvality. Takže každý z nás musí zvládat jak interní audit dle zákona blíže specifikované ve Statutu interního auditu a Manuálu interního auditu, tak i interní audit kvality upravené pro naše podmínky v Příručce kvality. Pro dokreslení máme pro letošní rok plánováno na audity kvality 50 člověkodnů (v loňském roce 30 člově-

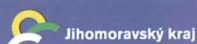
kodnů) a na audity zákonné 413 člověkodnů (v loňském roce 455 člověkodnů).

2. Nevnímáte to jako porušení nezávislosti a objektivity v práci interního auditora?

Jako porušení nezávislosti a objektivity v práci interního auditora to rozhodně nevnímám, protože provádění auditů se díky koordinaci doplňuje a nic nebrání tomu, vykonávat oba typy auditů nezaujatým způsobem (*k tématu ilustrační snímek č. 3: „Cíle auditu“ z prezentace na konferenci).*

3. Pokud provádíte auditorská šetření jako certifikovaný auditor kvality a kromě toho standardní auditní zakázku dle ročního plánu není to v některých případech duplicita, nebo se naopak obě šetření doplňují, případně na sebe navazují?

Oba typy interních auditů jsou vždy na kalendářní rok plánovány. Již při tomto plánování důkladně zvažujeme, na kterém oddělení a který proces bude vhodnější na audit kvality a který na audit dle zákona. Tím vyloučíme duplicitní auditní činnost a současně koordinujeme provádění auditů tak, aby nedocházelo k nadměrnému nezátěžování pracovníků některého oddělení. Je-li některé zjištění interního auditu dle zákona posouzeno jako neshoda, je to zapsáno do seznamu neshod, a tím dochází k návaznosti obou systémů. ▲



Cíle auditů (2)

Cíle auditů kvality:

| ověřit, zda systém managementu kvality odpovídá požadavkům stanoveným certifikovanými odbory KrÚ a vyhovuje plánovaným činnostem

| posoudit jednotlivé procesy se zaměřením na jejich zlepšování

Cíle auditů dle zákona:

poskytovat řediteli objektivní informace zejména o tom, zda:

| řídicí kontroly poskytují řediteli spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace

| je zaveden účinný a funkční vnitřní kontrolní systém, který reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek

| vynakládání zdrojů je efektivní, hospodárné a účelné

11 Kvalita a efektivita úřadu je cílem interního auditu