



Rozdział 17

Management auditu veřejné správy – přeshraniční inspirace

Václav Kupec

Vysoká škola finanční a správní, a.s.

e-mail: vkupec@mail.vsfs.cz

ORCID: 0000-0003-3731-994X

Cytuj jako: Kupec, V. (2023). Management auditu veřejné správy – přeshraniční inspirace. W: B. Drelich-Skulska, M. Sobocińska, A. Tomášková (red.), *Ekonomiczne, zarządcze i społeczno-kulturowe wy-miary relacji polsko-czeskich* (s. 303-325). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

JEL Classification: G32, H83, M11, M42

Abstrakt: Jak se vyvíjí společnost, mění se veřejná správa a její procesy, které obsahují nová rizika ohrožující jednotlivé funkce správy. Ke snižování rizik lze aplikovat moderní přístupy auditu. Cílem následujícího textu je proto prezentace experimentálních výsledků vývoje nového modelu tzv. 3D auditu (data, digitalizace, diagnostika). K naplnění cíle bylo použito zejména metod literární rešerše a analýzy rizik, zjištění se následně syntetizovala a předkládají komplexní zpracování problematiky. 3D model auditu se zaměřuje na data, digitalizaci a diagnostiku jednotlivých procesů, což znamená, že jsou diagnostikována rizika z oblastí dat a digitalizace veřejné správy. Navržený model 3D auditu tak přispívá k inovativnímu managementu veřejné správy a jeho přístupy lze použít také v rámci přeshraničních inspirací střední Evropy.

Klíčová slova: 3D, audit, management, riziko, veřejná správa.



17.1. Úvod

Lidská společnosti prochází kontinuálním vývojem. Na zmíněný vývoj musí reagovat také veřejná správa, která ovlivňuje naše životy. Veřejná správa a její administrativa totiž formulují pravidla pro celou společnost (Edwin & Anuoluwapo, 2020, s. 109). Zároveň je tato správa základním subsystémem systému

společenského (Matei et al., 2017, s. 764), jenž zasahuje do mnoha dalších oblastí (Potůček et al., 2017, s. 21) a je po právu považována za službu veřejnosti (Kuril, 2018, s. 494). Jak se vyvíjí společnost, mění se veřejná správa a její procesy, které obsahují stále nová potenciální rizika ohrožující jednotlivé funkce správy. Na tuto skutečnost je proto potřeba adekvátně reagovat.

Rizika je možné monitorovat, kontinuálně řídit a adekvátně snižovat, protože jinak do procesů vnáší nejistotu (Su, 2022, s. 5). Ke snižování rizik lze aplikovat moderní přístupy auditu, který je považován za vědeckou disciplínu (Müllerová, 2013, s. 11) a zároveň také za profesní pomoc managementu (Kupec et al., 2021, s. 1). Veřejná správa využívá zejména konzultační služby interního auditu, zaměřeného právě na rizika procesů organizace (Cascarino & Esch, 2007, s. 5). Pro organizace veřejné správy má tedy takovýto audit strategický význam (Furtuna & Ciucioi, 2019, s. 454), protože je součástí řízení veřejné správy.

Stejně jako se rozvíjí veřejná správa, je nutné rozvíjet také audit tak, aby dokázal metodicky reagovat na celospolečenské a interdisciplinární změny (Saniuk et al., 2022, s. 2). Audit je přitom velmi sofistikovaná disciplína s vysokými časovými, personálními a finančními nároky, což se snaží eliminovat navrhovaný model 3D auditu. Ten se zaměřuje na oblasti Dat a Digitalizace pomocí Diagnostiky (3xD). 3D audit navrhuje univerzální rizika z oblasti dat a digitalizace pro následné diagnostické ověřování (Kupec et al., 2021, s. 10). Managementu auditu veřejné správy a jeho auditorům tak usnadňuje auditorské aktivity, což vede ke zefektivnění celé veřejné správy.

Vývoj modelu 3D auditu zaměřeného především na data a digitalizaci pomocí diagnostiky vychází z dlouhodobě realizovaného výzkumu auditních přístupů. Výsledky vychází z realizovaných projektů Řízení rizik v prostředí Průmyslu 4.0 (č. 7427/2019/02) a Digitální audit a řízení rizik v prostředí Průmyslu 4.0 (č. 7427/2020/02) s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní. Cílem následujícího textu je proto prezentace experimentálních výsledků vývoje modelu 3D auditu. K naplnění cíle bylo použito zejména metod literární rešerše a analýzy rizik, zjištění se následně syntetizovala a předkládají komplexní zpracování problematiky o 3D auditu.



17.2. Literární rešerše

Literární rešerše obsahově analyzuje vybranou terminologii v kontextu moderního managementu auditu veřejné správy. Takto multidisciplinárně pojaté téma je potřeba definičně vymezit pro ukotvení následného bádání. Literární rešerše (Machi & McEvoy, 2012, s. 3) a obsahová analýza (Weber, 1990, s. 10) přitom

umožňují pochopení současnému stavu poznání předmětné materie. Jak rešerše (Paciarotti & Torregiani, 2021, s. 428), tak analýza (Seuring & Gold, 2012, s. 544) jsou zaměřeny na rozbor odborných textů zařazených do elektronických databází Scopus a Web of Science. Cílové texty se tematicky a metodologicky (Hart, 2001, s. 2) zaměřují na ekonomické a sociální vědy.

Dle zadaných klíčových termínů „veřejná správa“, dále „audit“, „management“ a „rizika“ jsou rešeršované texty vybírány z vědních oblastí „podnikání“, „podnikové finance“, „ekonomie“, „právo“, „management“, „politické vědy“ a „veřejná správa“. Zaznamenané výsledky publikací vydaných v období 2018 až 2022 ustanovují kostru celé literární rešerše i obsah následujících subkapitol. Kromě textových výsledků jsou zaznamenány také výsledky datové, které prokazují významnost tématu na základě rostoucího počtu tematicky shodných publikací, včetně jejich vzájemných korelací. Výsledky zároveň určují pořadí následujících kapitol.



17.2.1. Veřejná správa

Daná problematika je zpracována pomocí literární rešerše (Machi & McEvoy, 2012, s. 3) a obsahové analýzy (Gavora, 2015, s. 345). Základní teorie vycházejí primárně z monografických podkladů, které reflektují celé téma (Horváth, 2019; Pomahač et al., 2013; Valeš et al., 2020). Veřejná správa má přesahy zejména do oblastí politologie, ekonomie nebo managementu (Potůček et al., 2017, s. 21) a lze ji definovat jako službu občanovi (Marišová et al., 2021, s. 165), či definičně obšírněji jako soužití lidí ve společnosti řízené státem a státními organizacemi (Szynowski, 2019, s. 151). Úvodem je možné zmínit, že termín veřejná správa je zastřešující množinou navazujících subkapitol.

Exkurz do problematiky veřejné správy je nutné zahájit historickou reflexí, která umožní poznání jejích dopadů na společnost (Pomahač et al., 2013, s. 4). Vývoj, geneze nebo filosofie správy (Randma-Liiv & Drechsler, 2017, s. 595) totiž přímo ovlivňují životní úroveň společnosti (Zyberai, 2021, s. 33). Počátky konstituce veřejné správy ve střední Evropě je tedy možné doložit již ve druhé polovině 18. století, zejména ve spojitosti se zrušením poddanství (Schelle, 2016, s. 48). Teritoriálně i historicky byly dalšími stěžejními mezníky rozpad Rakousko-uherské monarchie, dopady druhé světové války (Valentová, 2021, s. 114) a opuštění systémů centrálně plánovaných evropských ekonomik (Schelle, 2016, s. 484).

Současný vývoj veřejné správy je orientován na moderní veřejnou správu a její efektivitu (Králik & Kútik, 2013, s. 138), což je možné vymezit jako servis občanovi dle zákonných požadavků (Marišová et al., 2021, s. 165). Primární definování veřejné správy reflektuje základní subsystém společenského systému,

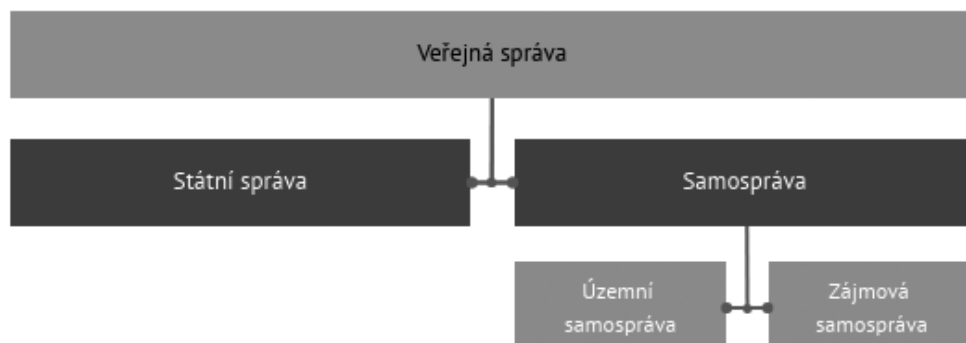
jehož aspekty zahrnují úzké vazby mezi změnami, které se objevují ve společnosti, a změnami v rámci organizací patřících do správního systému. Takto popsané společenské změny představují restrukturalizaci společenských organizací a řídicích rozhodovacích struktur moci (Matei et al., 2017, s. 763).

Na moderní veřejnou správu se nahlíží jako na interdisciplinární oblast (Mezera & Křupka, 2016, s. 181), jež se kontinuálně transformuje (Pirri Valentini, 2021, s. 1756) a představuje formulaci pravidel a předpisů (Švec et al., 2021, s. 132), které jsou procesně naplňovány státní administrativou (Edwin & Anuoluwapo, 2020, s. 109). Tyto teze zároveň dokládají úzké propojení veřejné správy s veřejnou politikou (Potůček et al., 2017, s. 19), což se dá demonstrovat následující definicí: „Ve společnosti, zorganizované prostřednictvím státu, se veřejnou správou rozumí správa veřejných záležitostí, která je realizovaná jako projev výkonné moci ve státě“ (Erneker & Pána, 2017, s. 11).

Veřejnou správu je tedy možné vnímat jako správu veřejných záležitostí, které jsou spravovány státem a dalšími subjekty (Hašanová & Dudor, 2013, s. 11) coby zvláštní služby veřejnosti (Kuril, 2018, s. 494). Veřejnou správu lze základem dělit na státní správu, samosprávu a ostatní veřejné správy. Státní správa je vykonávaná státem za účelem plnění jeho funkcí. Samospráva vykonává decentralizovanou státní moc pomocí nestátních subjektů. Ostatní veřejné správy vykonávají zbývající a neméně důležité aktivity veřejné správy (Hašanová & Dudor, 2013, s. 11). Celkový výkon veřejné správy významně dopadá na valnou většinu společnosti (Meyer et al., 2019, s. 4).

Na dělení veřejné správy lze samozřejmě nahlížet dalšími perspektivami, zejména takovými, které člení jednotlivé subjekty veřejné správy (Hašanová & Dudor, 2013, s. 25). „Veřejnou správu v užším pojetí tvoří státní správa a samospráva. Státní správa tvoří jádro veřejné správy, je její klíčovou součástí. Státní správa se uskutečňuje jménem a v zájmu státu, je realizací výkonné moci státu. Samospráva může mít podobu územní samosprávy nebo zájmové samosprávy. Někdy je možné se setkat i se samosprávou označenou jako „ostatní“, kam se řadí školská či akademická samospráva“ (Kerlingová & Tomášková, 2014, s. 13), viz Obr. 17.1.

Státní správa je vykonávaná státními subjekty (vláda či ministerstva), samospráva je decentralizovaně vykonávaná nestátními subjekty (kraje či obce (územní samospráva), nebo cechy (zájmová samospráva)) (Hašanová & Dudor, 2013, s. 11). „Správa nepůsobí izolovaně od ostatních částí státu, občanů, ekonomiky. Nejtěsnější vazby má na mocenské složky státu, tj. na justici, policii, armádu a vězeňskou službu, na územní samosprávné celky a na všechna další odvětví veřejného sektoru. Vůči všem těmto subjektům uplatňuje významnou hospodářsko-organizátorskou roli, která je pojmána jako mechanismus, který funguje za účelem tvorby, rozdělování a použití bohatství“ (Rektořík & Šelešovský et al., 2003, s. 14).



Obr. 17.1. Základní perspektivy veřejné správy

Zdroj: (Kerlingová & Tomášková, 2014, s. 13).

Na veřejnou správu je aktuálně vyvíjen tlak společnosti, aby byly veřejné záležitosti spravovány efektivně (Marišová et al., 2021, s. 165). Je to dáno tím, že moderní společnost očekává naplňování potřeb plynoucích z transakčních vztahů lidí uprostřed států (Szynowski, 2019, s. 151). Lidé nerozlišují, zda jim služby poskytuje veřejný, nebo soukromý sektor. Zajímá je kvalita služeb či cena (Vašítková, 2014, s. 213), což do veřejné správy vnáší zejména prvky moderního tržního systému (Madleňák & Žul'ová, 2019, s. 122). Tržní systém, kontinuálně se živelně vyvíjející, však obsahuje potenciální rizika, na které je třeba reagovat odpovědným managementem organizací veřejné správy.



17.2.2. Aktuální rizika

Je více než zřejmé, že oblast veřejné správy, stejně jako jiné oblasti, obsahuje rizika. Tato rizika je potřeba cíleně poznávat, kontinuálně monitorovat a adekvátně s nimi pracovat. Jak ale takováto rizika teoreticky vymezit? Riziko je primárně spojováno s nejistotou (Su, 2022, s. 5). „Výzkum a vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze a akvizice, velké investiční projekty, restrukturalizace společností aj. mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchylovat od výsledků plánovaných či předpokládaných, být horší či lepší“ (Fotr & Hnilica, 2014, s. 14). Uvedené oblasti nejistoty jsou samozřejmě spjaty i s veřejnou správou.

Zmiňovaná rizika a nejistoty jsou propojeny prostřednictvím odhadované pravděpodobnosti jejich výskytu a potenciálních důsledků. Dříve publikované teoretické studie objasňují jejich vzájemné vztahy: zatímco riziková situace je taková, u níž je a priori nebo ze statistiky známa pravděpodobnost jejího výsky-

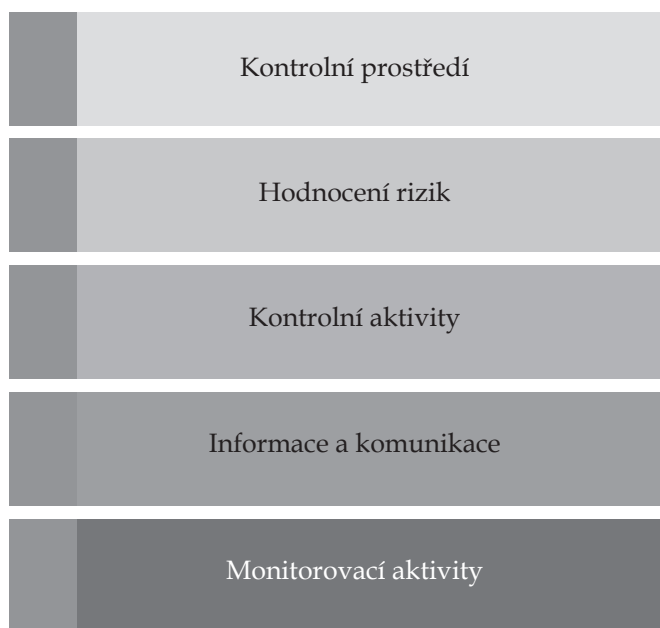
tu a jejich důsledků, nejistá situace je taková, jejíž pravděpodobnost a důsledky jsou obecně neznámé. Na základě tohoto základního rozlišení lze tvrdit, že v případě nejistých událostí je nejistota způsobena nedostatečnými nebo neměřitelnými údaji. To je důležité v kontextu řízení rizik (Kominis et al., 2021, s. 1) nejrůznějšími nástroji.

Při rozboru teorií rizik je důležité odlišit faktory výskytů od faktorů dopadů rizik. Každá riziková situace je totiž způsobena kombinací různých výskytů a generuje soubor různých dopadů. Riziková událost následně představuje průnik obou zmiňovaných oblastí (Dahmani et al., 2020, s. 1953). „Pojem riziko tedy navazuje na filosofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jako formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí – zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnozeologický aspekt pojmu“ (Smejkal & Rais, 2013, s. 90).

Obecně je možné riziko vymezit jako kombinaci možností a důsledků určité nepříznivé situace (Cheng & Zhang, 2022, s. 2). Výskyt rizika je způsoben nejistotou různých aspektů všech činností organizace, zejména trendů ekonomického vývoje a použití zařízení nebo technologií (Bielialov, 2022, s. 1). Riziko může být způsobeno odlišnými důvody, například nejistotou ve společnosti i na trzích, hrozbami vyplývajícími ze selhání realizovaných projektů, právními závazky, případnými nehodami, přírodními katastrofami nebo také úmyslnými útoky (Coşkun & Akgül, 2022, s. 5). Pojem rizika je přitom nejvíce spojován se škodou, zničením, ztrátou (Smejkal & Rais, 2013, s. 90) a je potřeba důsledně řídit.

Řízení rizik, nebo také Risk Management jsou zásady, které se uplatňují na všech úrovních organizace. Jak bylo zmíněno výše, jedná se o systém monitoringu a zlepšování výkonnosti dotčených procesů. Řízení rizik je zároveň systematický, holistický a strategický přístup k řízení rizik, který umožňuje řídit rizika v celé organizaci (Moniruzzaman, 2022, s. 105). Podle COSO, viz Obr. 17.2 níže, je možné řízení rizik definovat především jako systematické hodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti jejich možného výskytu a jejich dopadů na dosažení cílů organizace (Mohd-Saleh & Mohd Nurfirdaus, 2022, s. 110), což potvrzují další teorie (Musiello-Neto et al., 2022, s. 6).

Řízení rizik může organizacím přinést výhody, jako jsou zvýšení hodnoty, zajištění důvěry zainteresovaných stran, zvýšení procesního souladu s předpisy, kontrola nákladů, formování pochopení a přijímání rizik, zvýšení příjmů organizace a snížení kapitálových nákladů (Mohd-Saleh & Mohd Nurfirdaus, 2022, s. 112). Řízení rizik je jednou z odborných dovedností, které organizace potřebují k vlastnímu managementu strategických politik a procesních aktivit (Ayuningtyas & Harymawan, 2022, s. 3). Podle dalších vybraných teorií se jedná o organickou součást odpovědného řízení (Corporate Governance), a ovlivňuje tak řídicí činnost na různých úrovních organizace (Fekete, 2022, s. 29).



Obr. 17.2. Model COSO

Zdroj: (Kafka, 2009, s. 134).

Proces řízení rizik zahrnuje systematické uplatňování odborných zásad, postupů a praktik pro hodnocení a ošetření rizik, jejich monitorování, přezkoumávání, zaznamenávání. Kritéria rizik by měla být tříděna a měla by odrážet hodnoty, cíle a zdroje organizace (Björnsdottir et al., 2022, s. 6). Systém řízení rizik se vytváří v podobě koncepce, která se kontinuálně rozvíjí a následně implementuje. V každé fázi tvorby a implementace systému je nutné vést evidenci klíčových ukazatelů rizik. Řízení rizik by tím mělo přispívat k dosažení efektivnosti, zvyšování kvality a hodnoty organizace (Sidorova et al., 2022, s. 2).

Řízením rizik je možné definovat také vědecké vyhodnocení problémů, s nimiž se organizace setkávají. Takovéto řízení musí procházet všemi úrovněmi v jednotlivých organizacích, musí zahrnovat všechny zaměstnance a musí být založeno na efektivní komunikaci a řádné dokumentaci (Jia & Wu, 2022, s. 2). Řízení rizik zahrnuje tři hlavní kroky: identifikaci, klasifikaci a hodnocení. Identifikace zahrnuje určení všech možných rizik v daném subjektu. Při klasifikaci jsou rizika rozdělena do homogenních skupin pro následné zkoumání a strategii zmírňování rizik. Při hodnocení rizik manažeři rozhodují, jak na identifikovaná rizika reagovat (Panjehfouladgaran & Lim, 2020, s. 1452), případně pomocí jakých nástrojů.



17.2.3. 3D audit

Veřejná správa je spjata s potenciálními riziky, tedy riziky, která mohou případně nastat. Tato rizika dokážou veřejnou správu ohrožovat, stejně jako dokážou ohrožovat celospolečenské cíle. Rizika je možné snižovat (viz angl. termín „mitigation“), eliminovat (viz angl. termín „elimination“), zmírňovat (viz angl. termín „reduction“), přenášet (viz angl. termín „transfer“), zadržovat (viz angl. termín „retention“) (Rybnicek et al., 2020, s. 1178). Pro další práci a jednotnost používané terminologie je dále používán termín snižování rizik. Ke snižování potenciálních rizik veřejné správy lze metodicky aplikovat audit (Kupec et al., 2021, s. 1).

Audit je akademickou obcí definován jako vědecká disciplína, která pozoruje vybrané procesy, zaznamenává výsledky, vyhodnocuje je a zpracovává závěry (Müllerová, 2013, s. 11) dle historicky zavedených principů (O'Regan, 2004, s. 28). Geneze auditu kopíruje vývoj lidské společnosti, logicky také její správu, hospodářské systémy i jejich ověřování, což je prvně doložitelné 4 000 let (Ramamoorti, 2003, s. 3; Swinkels, 2012, s. 27) až 3 500 let (Bearfield & Dubnick, 2020, s. 2384; Cascarino & Esch, 2007, s. 3) před naším letopočtem v Mezopotámii. Ověřování bylo tehdy primárně spojováno se snižováním rizik nedůvěryhodnosti informací ekonomického charakteru (Ramamoorti, 2003, s. 2).

Definiční přesah auditní oblasti je možné odvozovat také z auditní etymologie. Termín „audit“ vychází z latinského termínu „audire“, což znamená „poslouchat“ (Božek & Emerling, 2016, s. 487; Dumitru & Burtescu, 2015, s. 36) nebo „slyšet“, „naslouchat“ (Kumar & Sharma, 2001, s. 1; Murthy et al., 2020, p. 1). Auditor tedy představuje posluchače, nebo někoho, kdo naslouchá někomu jinému (Kumar & Sharma, 2001, s. 1). Zmíněné naslouchání je spojováno s antickým Římem a historickými teoriemi, ve kterých bylo nasloucháno stížnostem vojáků (Kaptein, 1998, s. 48), výsledkům o hospodaření správců majetku (Putnová & Seknička, 2007, s. 143) nebo auditním zprávám o účetnictví (Basu, 2007, s. 2).

Účetnictví a audit historicky spojuje ověřování účtů veřejné správy, konkrétně státu, katolické církve či univerzit (Petrașcu & Tieanu, 2014, s. 490), což později reflektuje systém podvojného účetnictví (Ramamoorti, 2003, s. 3) a metodické přístupy (Petrașcu & Tieanu, 2014, s. 490), které definují povinnosti auditorů (Kumar & Sharma, 2001, s. 1). Uvedené přístupy se vyvíjely nejenom časově (Teck-Heang & Ali, 2008, s. 1), ale samozřejmě také teritoriálně v jednotlivých zemích (Flesher et al., 2005, s. 21; Matthews, 2006, s. 32). Následně se audit rozvinul a legislativně konstituoval (Ricchiute, 1994, s. 31) během první průmyslové revoluce (Sawyer, 2000, s. 15).

Audit v jeho současné podobě byl formován 30. lety minulého století (Kupec, 2021a, s. 23). Po pádu newyorské burzy a hospodářské krizi tehdejší legislativa zvýšila odpovědnost managementu organizací s důrazem na ověřování účetních procesů (Schránil & Tvrdoň, 2010, s. 33), aby se zabránilo podvodům a účetním machinacím (Petrașcu & Tîeanu, 2014, s. 491). Současný, potažmo moderní audit je aktuálně ovlivněn především rostoucí komplexitou, a zároveň složitostí procesů v organizacích, což vyvolává potřebu jejich odborného ověřování (Moeller, 2005, s. 4). Aktuálně používané auditní přístupy se dnes člení především podle individuálního auditního zaměření.

V procesech veřejné správy se hojně aplikují přístupy zejména interního auditu (dále také jen „audit“). Ten je akademicky definován jako disciplína, která pozoruje vybrané procesy, zaznamenává výsledky, vyhodnocuje je a zpracovává závěry (Müllerová, 2013, s. 11). Jak bylo zmiňováno výše o propojení rizik a auditních přístupech, interní audit vyhodnocuje rizika týkající se managementu nebo dalších procesů organizace (Cascarino & Esch, 2007, s. 5). Tyto činnosti provádějí auditori za účelem zvýšení a chránění hodnoty organizace tak, že zúčastněným stranám poskytují objektivní a spolehlivé ujištění, konzultace a informace založené na hodnocení rizik (Moeller, 2016, s. 9).

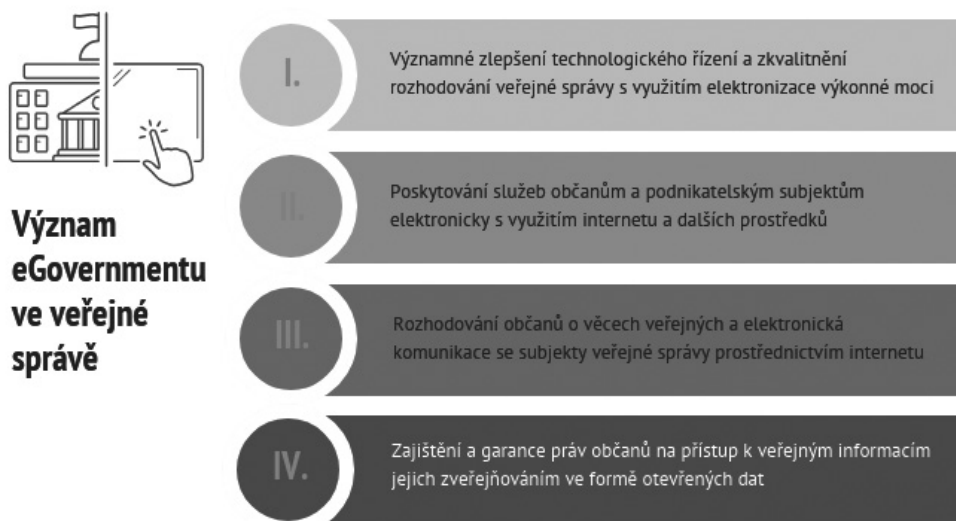
Na akademické vymezení auditu navazuje jeho vymezení profesní Institutem interních auditorů: „Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“ (IIA, 2022). Uvedená definice zdůrazňuje auditní pomoc managementu a je orientována procesně rizikově. Zároveň posunuje výkon auditu k plánovanému ujištění – soft konzultacím (Kupec et al., 2021, s. 12).

Pro organizace veřejné správy, a nejen pro ně, má audit strategický význam (Furtuná & Ciucioi, 2019, s. 454), protože pomáhá vrcholovému managementu v řízení a rozhodování (Jokic et al., 2020, s. 37). Auditní metodiku je nutné rozšiřovat moderními perspektivami zejména tak, aby auditní přístupy operativně reagovaly na interkulturní, hospodářské a průmyslové změny (Saniuk et al., 2022, s. 2), které představují transformaci základních společenských paradigmat (Jafari et al., 2022, s. 1). Proto je důležité se zaměřovat na moderní prvky společnosti a její správy, kam patří 1. data, 2. digitalizace a 3. následná diagnostika.

Primární zaměření metodiky auditu na data je účelové, protože data je expanzivně prosycena celá naše společnost (Hendl, 2021, s. 13). Data jsou zároveň prvotními atributy každého organizačního řízení, což dokládají teorie takzvaného znalostního řetězce složeného z dat – informací – znalostí (Trunčec, 2004, s. 12). „Data jsou tvarem množného čísla latinského slova „datum“,

keré lze vyložit jako něco daného a keré bylo původně odvozeno z přičestí minulého slova dare, tedy dát“ (Sklenák, 2001, s. 2). A protože jsou data nositeli základních faktů (Sklenák, 2001, s. 2), je zřejmé, že musí být také základním předmětem auditního ověřování.

Sekundární zaměření metodiky auditu je cíleno na digitalizaci (Saniuk et al., 2022, s. 2), která technicky ovlivňuje celé naše okolí (Martínez-Olvera, 2022, s. 198) pomocí moderních informačních technologií (Jafari et al., 2022, s. 1) a digitalizace dat (Martínez-Olvera, 2022, s. 198). V oblasti veřejné správy se rozebírá elektronizace vetknuta do problematiky elektronické správy, resp. eGovernmentu¹ (Lidinský et al., 2008, s. 7), viz Obr. 17.3. Fenomén digitalizace přitom přináší auditu dvě bazální výzvy. První spočívá v nutnosti ověřování nových procesů a zcela nových potenciálních rizik. Druhá spočívá v nutnosti aplikace nových přístupů a zcela nových auditorských technik.



Obr. 17.3. Význam eGovernmentu

Zdroj: vlastní konstrukce dle (Tsybulnyk et al., 2020, s. 471).

Závěrečné zaměření metodiky auditu se týká diagnostické oblasti (Kupec, 2021b, s. 427), která reaguje na obě předchozí oblasti (data a digitalizace) a záro-

¹ Pojem eGovernment definuje OSN: „Trvalá povinnost veřejné správy zlepšovat vztah mezi občany a veřejným sektorem poskytováním levným a efektivních služeb, informací a znalostí“ (Lidinský et al., 2008, s. 7), přičemž jej lze chápat také jako využívání informačních technologií za účelem poskytování veřejných služeb, zlepšení efektivity řízení a podpory demokratických hodnot a mechanismů (Arshad & Asghar, 2020, s. 41128).

veň reflektuje aktuální problémy v auditorské oblasti. Současné audity jsou totiž většinou časově, personálně a finančně velmi náročné, což může vést k jejich nižší aplikovatelnosti. Tuto diskrepanci se snaží odstranit právě diagnostické přístupy, které se inspirují v lékařské vědě. Naznačená inspirace nebo premisa totiž předpokládá, že stejně jako lékařská věda dokáže efektivně diagnostikovat základní zdravotní rizika, auditní věda (Müllerová, 2013, s. 11) dokáže také efektivně diagnostikovat základní organizační rizika (Kupec et al., 2021a, s. 10).



17.3. Metodika výzkumu

Předkládaná kapitola ustanovuje postupy, kterými je celé téma komplexně zpracováno. Metodika výzkumu je pojímána především jako pracovní postup (Petráčková et al., 1998, s. 493). Tento postup zahrnuje techniky systematického pozorování (Říčan, 2007, s. 28), literární rešerši (Gavora, 2015, s. 345) a obsahovou analytiku (Weber, 1990, s. 10). Uvedené techniky ustanovují základní premisy o veřejné správě, jež obsahuje potenciální rizika, která lze snižovat auditem s inovativně navrženými 3D perspektivami zaměřeným na oblasti dat, digitalizace a diagnostiky. Nově navržené a ustanovené perspektivy mají pomoci k efektivnímu řízení veřejné správy.

Celý výzkum je postaven na detailní analýze rizik, která je zároveň prvním krokem auditu (Kupec, 2018, s. 370). „Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti“ (Smejkal & Rais, 2013, s. 95). Zároveň se jedná o proces, jehož cílem je pochopit podstatu rizika a jeho charakteristiky veřejné správy. Analýza rizik zahrnuje podrobné zvážení nejistot, zdrojů rizika, důsledků, pravděpodobnosti, událostí, scénářů, kontrolních mechanismů a jejich účinnosti, stejně jako vícenásobné příčiny a důsledky událostí, které mohou ovlivnit různé cíle organizace (Djenadic et al., 2022, s. 2), viz vzorec 1 níže.

Vzorec 1: Měření rizik

$$R = L_R \times I_R$$

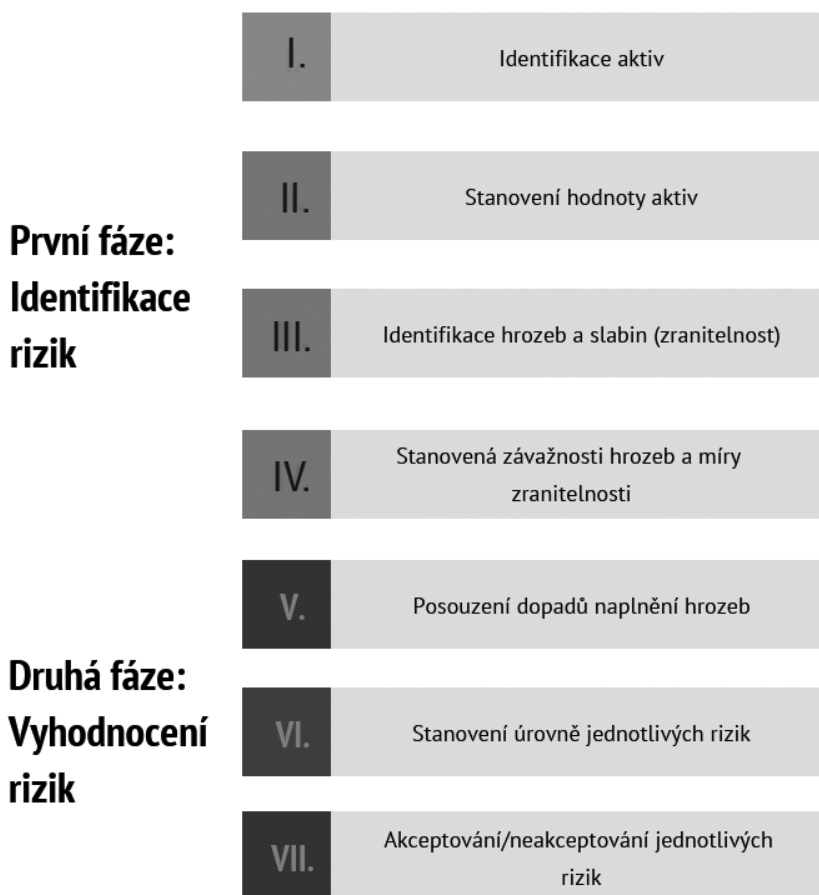
R = riziko,

I_R = míra dopadu rizika,

L_R = pravděpodobnost výskytu rizika.

Zdroj: (Hopkin, 2017, s. 20).

Analýza rizik hodnotí zdroje a příčiny rizik, následky a pravděpodobnosti výskytu následků pro identifikované rizikové události a účinnosti každé dostupné kontroly. V této situaci lze úroveň rizika určit integrací důsledků a pravděpodobností rizika (Bakhtavar et al., 2021, s. 623). „Jde v podstatě o měření rizika, obvykle v podobě charakteristik variability rozdělení pravděpodobnosti těchto dopadů v případě jejich kvantitativního charakteru. Ke stanovení těchto rozdělení lze uplatnit základní nástroje analýzy rizika, ke kterým patří především simulace Monte Carlo a scénáře. Stanovení velikosti rizika, resp. jeho měření tvoří vlastní jádro analýzy rizika“ (Fotr & Hnilica, 2014, s. 16). Konkrétní postup viz Obr. 17.4.



Obr. 17.4. Jednotlivé fáze analýzy rizik

Zdroj: (Smejkal & Rais, 2013, s. 95).

Podklady pro analýzu rizik byly získány technikou dotazování (Kozel et al., 2011, s. 175) metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviews) (Machková, 2009, s. 48) pomocí online aplikace Startquestion na výběrovém souboru (Neubauer et al., 2021, s. 26) auditorů veřejné správy mezinárodního prostředí. Pro následnou transformaci dat z aplikace Startquestion byla zvolena tabulková aplikace Microsoft Excel (Fraser, 2009, s. 3). Zaznamenané výsledky jsou použity pro konstrukci jednotlivých doporučení, multidisciplinární diskusi i závěry výzkumu, což poslouží k inovativnímu rozvoji poznání moderního managementu auditu veřejné správy.

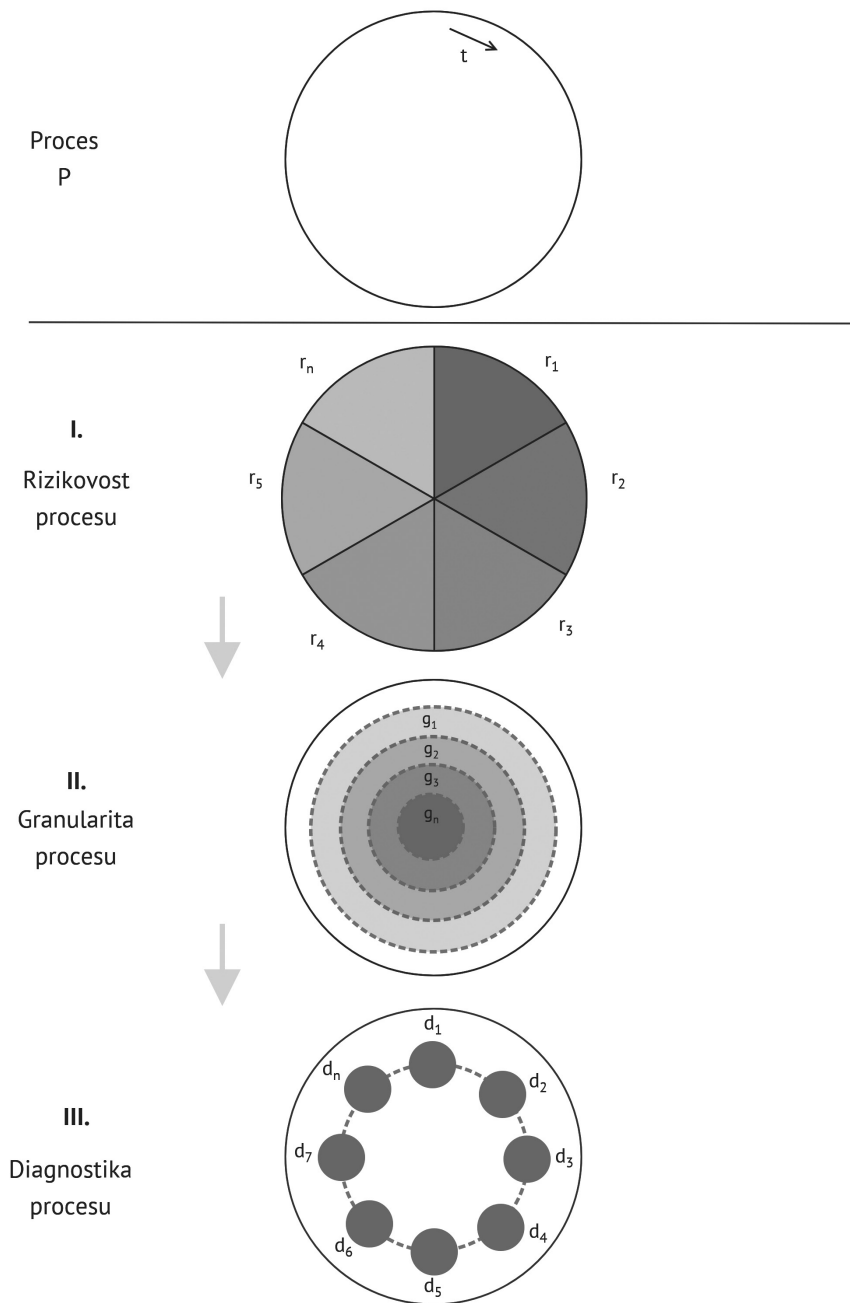


17.4. Výsledky výzkumu

3D audit se zaměřuje na diagnostiku dat a digitalizaci jednotlivých procesů veřejné správy. Rizika z oblasti dat a digitalizace jsou totiž aktuálně nejvýznamnější s ohledem na rozvoj elektronizace celé společnosti. Auditní postupy proto zůstávají striktně tradiční, navržený model 3D auditu je však systémově zaměřen především na data a digitalizaci jednotlivých procesů. To znamená, že jsou primárně auditovány diagnostické body obsahující rizika z oblastí dat a digitalizace veřejné správy. Pokud jsou tyto body zcela funkční, bez zjištění, audit pokračuje ověřováním dalších diagnostických bodů. Pokud tyto body zcela funkční nejsou, obsahují zjištění, proběhne audit celého procesu (Kupec et al., 2021a, s. 25).

Proces auditu probíhá tradičně: 1. příprava auditu, 2. výkon auditu, 3. projednání auditu a 4. následný audit. Navrhovaný model se týká 1. a 2. fáze auditu, protože během 3. a 4. fáze auditu již k přímému auditnímu výkonu nedochází. Navrhovaný model 3D auditu během 1. a 2. fáze auditu je systematicky zobrazen dále, viz Obr. 17.5. Kružnice představuje auditovaný proces (p), který je uzavřen a začíná i končí v jednom bodě (0). Proces (p) čítá diagnostické body (d_1, d_2 až d_n), které obsahují rizika z oblastí dat a digitalizace. Tyto diagnostické body jsou auditovány (2. fáze), respektive ověřovány jako první a měly by indikovat potenciální nedostatky oblasti.

V oblasti veřejné správy lze model 3D auditu aplikovat následovně. Během 1. fáze přípravy auditu dochází k heuristickému stanovení diagnostických bodů, které obsahují rizika z oblasti dat a digitalizace. Tyto body je následně možné auditovat během 2. auditní fáze. V případě auditních zjištění jsou během 3. fáze navržena korektivní auditní doporučení zajišťující nápravu. Řádná implementace auditních doporučení a náprava procesů je ověřena během poslední 4. fáze. Vlastní výzkum a zaznamenaná zjištění uvedená dále předkládají

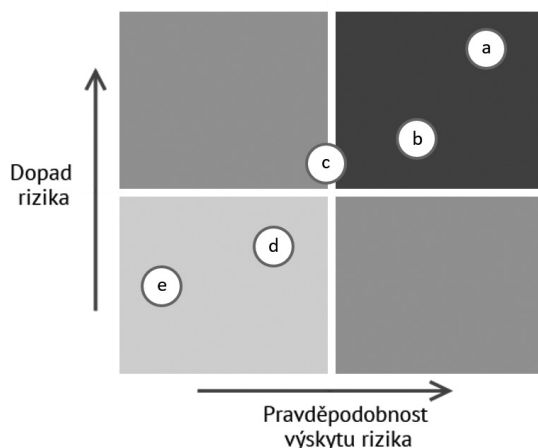


Obr. 17.5. Konstrukce diagnostického modelu

Zdroj: (Kupec, 2023, s. 113).

univerzální návrhy diagnostických bodů pro 1. fázi 3D auditu s ohledem na skutečnost, že zbylé fáze jsou vysoce individuální, nejenom v rámci veřejné správy.

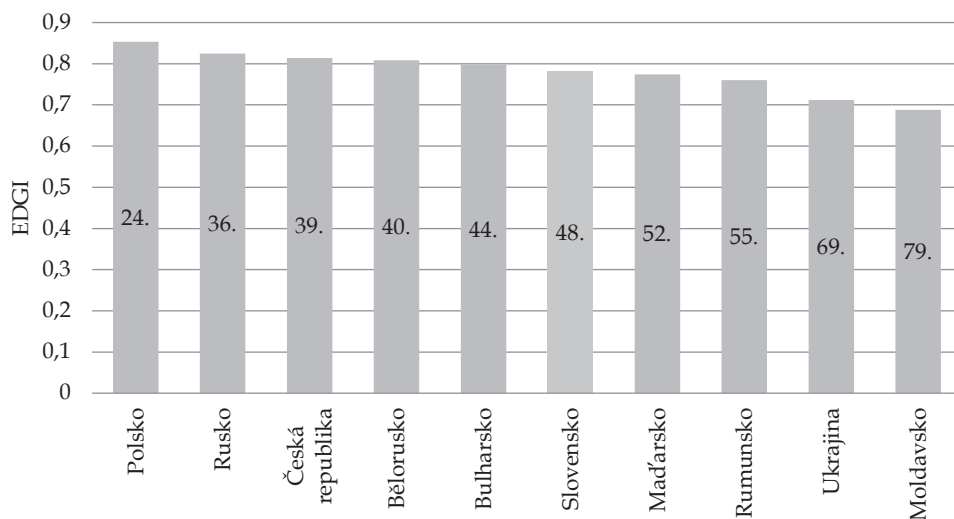
V kontextu modelu 3D auditu, zaměřeného na data, digitalizaci a diagnostiku, je nutné předložit výsledky analýzy rizik, která je zaměřená na oblast dat potažmo digitalizace. Na základě výše popsaného a provedeného dotazování byla zjištěna významná rizika v oblasti dat a digitalizace, která slouží jako univerzální diagnostické body pro 3D audit veřejné správy. Na jejich základě je zkonstruována mapa rizik, viz Obr. 17.6, která zachycuje jednotlivá rizika na základě míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu. V rámci moderní veřejné správy se jedná především o rizika infikace ramssoftwarem (a), podlehnutí podvodům (b), dále pak rizika sociálního inženýrství (c), zcizení důvěrných a osobních údajů (d) nebo riziko čistoty dat (e).



Obr. 17.6. Mapa rizik

Zdroj: vlastní konstrukce, 2023.

Dalším výsledkem provedeného výzkumu, viz Obr. 17.7, je verifikace toho, že digitalizace veřejné správy je významným prvkem navrženého 3D auditu. Tvrzení je doložitelné poslední indexací EDGI (z angl. E-Government Development Index). Index EDGI je založen na hodnocení národních webových stránek členských států OSN. Index je stanovován podle způsobu, jakým jsou přístupy eGovernmentu (elektronizace) uplatňovány ve veřejné správě. EGDI je váženým průměrem dimenzí eGovernmentu, a to rozsahu a kvality online služeb (Online Service Index), stavu rozvoje telekomunikační infrastruktury (Telecommunication Infrastructure Index) a lidského kapitálu (Human Capital Index) (UN, 2022).



Obr. 17.7. Regionální úroveň eGovernment podle EGDI (pořadí ze 193 členských zemí OSN)

Zdroj: (UN, 2022).

Veřejná správa se aktuálně výrazně rozvíjí v oblasti dat či digitalizace. Navržený model 3D auditu proto přispívá k inovativnímu managementu veřejné správy, jeho přístupy lze použít také v rámci přeshraničních inspirací střední Evropy, která je dle regionálních výsledků indexu EDGI podobná. 3D audit je možné aplikovat na různé procesy veřejné správy, kde je potřeba se soustředit na diagnostické body týkající se primárně ramsoftwaru, podvodů, sociálního inženýrství, zcizení identity nebo také čistoty dat. Takto ustanovené diagnostické body jsou univerzálním doporučením, hodným prvotní a intenzivní pozornosti. Tyto body by se však neměly stát jedinými oblastmi a upozadřovat další, méně význačné oblasti.



17.5. Diskuze a poznámky

Navržený model 3D auditu je samozřejmě nutné zasadit do kontextu současné úrovně poznání a konfrontovat ho s potenciálními limity. Je přitom důležité poznamenat, že model nemá ambice stát se profesním dogmatem. Je profesně orientován tak, aby pomohl managementu auditu veřejné správy. Navržený model zároveň striktně reflektuje profesní standardy IPPF (International Professional Practices Framework) interního auditu a rozvíjí výhradně jejich me-

todiku. Je přitom zcela zřejmé, že efektivita navrženého modelu, tedy aplikace, která dosáhne nejvyšší kvality, je minimálně z časového hlediska vyšší, protože je orientována na aktuální témata dat a digitalizace, viz vzorec 2 níže.

Vzorec 2: Komparace průběhu 3D auditu a auditu klasického

$$et_{A3D} > et_{AK}$$

e = efektivita,

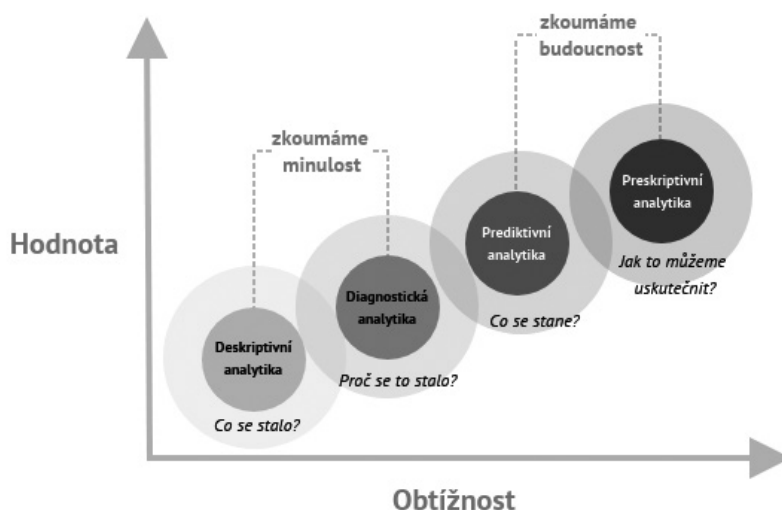
t = čas,

A3D = audit 3D,

AK = audit klasický.

Zdroj: vlastní výzkum, 2023.

Vyšší časová efektivita auditního modelu 3D se odvíjí od přímé orientace na diagnostické body, obsahuje univerzálně ustanovená rizika, která tento koncept předkládá. Managementu auditu veřejné správy a jeho průběhu tak šetří časové kapacity, které jsou v procesu auditu zcela zásadní. Zároveň model usnadňuje managementu auditu orientaci ve složité problematice jednotlivých procesů veřejné správy a směřuje je k významným rizikům. 3D audit, který používá analytiku, navíc navazuje na trendy auditní profese a profesního ověřování, které jsou zachyceny definicí analytického vzestupu společnosti Gartner, viz Obr. 17.8 (Nicholson et al., 2019, s. 54).



Obr. 17.8. Gartnerův model analytického vzestupu

Zdroj: (Eriksson et al., 2020, s. 808).

Kromě výše uvedených poznámek je potřeba upozornit na limity výzkumu, které se procesně odvíjejí od zvolené metodiky dotazování, jenž může být ovlivněn rušivými faktory. Mezi ně spadá například chybné adresování rozeseílaných dotazníků, chyby nebo nepřesné odpovědi oslovených respondentů, chyby ve zpracování dotazníků a chyby v interpretaci získaných odpovědí. Uvedená sekvence chyb může určitou měrou, kterou nelze přesně určit, ovlivnit výsledky prezentovaného výzkumu. Nicméně výzkum předkládá výsledky, které objasňují zatím nejasnou auditní oblast. Přesnější výsledky každopádně zajistí vyšší míra digitalizace (Písař & Kupec, 2019, s. 194) veřejné správy.

Závěrem diskuze lze konstatovat, že navrhovaný 3D model rozvíjí současné poznání auditu postaveném na zavedených principech (O'Regan, 2004, s. 28). Model zároveň reflektuje vývoj lidské společnosti (Bearfield & Dubnick, 2020, s. 2384), její digitalizaci (Saniuk et al., 2022, s. 2), potažmo oblast veřejné správy (Randma-Liiv & Drechsler, 2017, s. 595). Auditní přístupy, ať již ty klasické, nebo ty inovativně navržené, navíc pomáhají veřejné správě v její kontinuální transformaci a evoluci (Králik & Kútik, 2010, s. 138), což recipročně restrukturalizuje společnost a umožní její další rozvoj (Matei et al., 2017, s. 763).



17.6. Závěr

Navržený model 3D auditu přináší do veřejné správy inovativní model pro ověřování aktuálních rizik založených na datech a digitalizaci. Uvedený model stanovuje univerzální diagnostické body, ty obsahují rizika infikace softwaru, podlehnutí podvodům, dále pak rizika sociálního inženýrství, zcizení důvěrných a osobních údajů nebo riziko čistoty dat. Tato rizika byla nejčastěji typována auditory se specializací na problematiku veřejné správy. Jedná se tedy o diagnostické body procesů veřejné správy, na které je potřeba zaměřovat audit, nebo další řídicí a kontrolní mechanismy, což umožní efektivnější správu věcí veřejných a zároveň rozvoj celé společnosti.

Poděkování

Výsledky vychází z realizovaných projektů Řízení rizik v prostředí Průmyslu 4.0 (č. 7427/2019/02) a Digitální audit a řízení rizik v prostředí Průmyslu 4.0 (č. 7427/2020/02) s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní.

Seznam použitých zdrojů

- Arshad, H. & Asghar, S. (2020). An empirically-derived taxonomy of eGovernment challenges. *IEEE Access*, 8(1), 41128-41146. <https://doi.org/10.1109/access.2020.2973126>
- Ayuningtyas, E. S. & Harymawan, I. (2022). Risk management committee and textual risk disclosure. *Risks*, 10(2), 1-15. <https://doi.org/10.3390/risks10020030>
- Bakhtavar, E., Valipour, M., Yousefi, S., Sadiq, R. & Hewage, K. (2021). Fuzzy cognitive maps in systems risk analysis: A comprehensive review. *Complex & Intelligent Systems*, 7(2), 621-637. <https://doi.org/10.1007/s40747-020-00228-2>
- Basu, S. K. (2007). *Auditing: Principles and techniques*. New Delhi: Pearson Education.
- Bearfield, D. A. & Dubnick, M. J. (2020). *Encyclopedia of public administration and public policy*. New York: Routledge.
- Bielialov, T. (2022). Risk management of startups of innovative products. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm1505020>
- Björnsdottir, S. H., Jensson, P., Thorsteinsson, S. E., Dokas, I. M. & de Boer, R. J. (2022). Benchmarking ISO risk management systems to assess efficacy and help identify hidden organizational risk. *Sustainability*, 14(9), 1-33. <https://doi.org/10.3390/su14094937>
- Božek, S. & Emerling, I. (2016). Protecting the organization against risk and the role of financial audit on the example of the internal audit. *Oeconomia Copernicana*, 7(3), 485-499. <https://doi.org/10.12775/oc.2016.028>
- Cascarino, R. & Esch, S. (2007). *Internal auditing: An integrated approach*. Lansdowne: Juta.
- Cheng, H. & Zhang, X. (2022). Empirical analysis of enterprise financial management risk prediction in view of associative memory neural network. *Security and Communication Networks*, 2022, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2022/7825000>
- Coşkun, S. & Akgül, E. (2022). Sustainability management model based on risk analysis and implementation of the model. *Sustainability*, 14(8), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su14084396>
- Dahmani, S., Boucher, X., Gourc, D., Peillon, S. & Marmier, F. (2020). Integrated approach for risk management in servitization decision-making process. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1949-1977. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2019-0279>
- Djenadic, S., Tanasijevic, M., Jovancic, P., Ignjatovic, D., Petrovic, D. & Bugaric, U. (2022). Risk evaluation: Brief review and innovation model based on fuzzy logic and MCDM. *Mathematics*, 10(5), 1-26. <https://doi.org/10.3390/math10050811>
- Dumitru, M. I. & Burtescu, C. (2015). Offences and Penalties in the Internal Audit Activity. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 14(2), 36-44.
- Edwin, I. & Anuoluwapo, D. (2020). The changing face of public administration in the fourth industrial revolution. *Afrika*, 10(2), 105-121. <http://doi.org/10.31920/2634-3649/2020/10n2a5>
- Eriksson, T., Bigi A., & Bonera, M. (2020). Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation. *TQM Journal*, 32(4), 795-814. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0303>
- Erneker, J. & Pána, L. (2017). *Systémové aspekty veřejné správy*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Fekete, I. (2022). Supporting decision-making with the tools of risk management. *Public Finance Quarterly*, 67(1), 28-47. https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_2
- Flesher, D. L., Previts, G. J. & Samson, W. D. (2005). Auditing in the United States: A historical perspective. *Abacus*, 41(1), 21-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2005.00167.x>
- Fotr, J. & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Fraser, C. (2009). *Business statistics for competitive advantage with Excel 2007: Basics, model building and cases*. New York: Springer Science+Business Media.

- Furtună, C. & Ciucioi, A. (2019). Internal audit in the era of continuous transformation. Survey of internal auditors in Romania. *Audit Financiar*, 17(155), 452-472. <https://doi.org/10.20869/auditf/2019/155/016>
- Gavora, P. (2015). Obsahová analýza v pedagogickom výskume: Pohľad na jej súčasné podoby. *Pedagogická Orientace*, 25(3), 345-371. <https://doi.org/10.5817/pedor2015-3-345>
- Hart, C. (2001). *Doing a literature search: A comprehensive guide for the social sciences*. London: SAGE Publications.
- Hašanová, J. & Dudor, L. (2013). *Základy správného práva*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Hendl, J. (2021). *Big data: Věda o datech – základy a aplikace*. Praha: Grada.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page.
- Horváth, P. (2019). *Aktéri verejnej politiky: Slovensko 2012-2016*. Bratislava: IRIS.
- IIA. (2022). Dostupné z: <https://www.theiia.org>
- Jafari, N., Azarian, M. & Yu, H. (2022). Moving from Industry 4.0 to Industry 5.0: What are the implications for smart logistics? *Logistics*, 6(2), 1-27. <https://doi.org/10.3390/logistics6020026>
- Jia, D. & Wu, Z. (2022). Application of machine learning in enterprise risk management. *Security and Communication Networks*, 2022, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2022/4323150>
- Jokic, M., Laban, B., Arnautovic, I., Popovic, D. & Popovic, S. (2020). The importance of preparing an internal audit report in reporting to top management of a company that makes key management decisions in its work. *Annals – Economy Series*, 2, 37-44.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kerlingová, A. & Tomášková, E. (2014). *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Kominis, G., Dudau, A., Favotto, A. & Gunn, D. (2021). Risk governance through public sector interactive control systems: The intricacies of turning immeasurable uncertainties into manageable risks. *Public Money & Management*, 42(6), 379-387. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965729>
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Králik, J. & Kútík, J. (2013). *Kontrolný systém a jeho subsystémy vo verejnej správe: (základy teórie)*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Kumar, A. & Sharma, R. (2001). *Auditing: Theory and practice*. New Delhi: Atlantic Publishers.
- Kupec, V. (2018). First step of marketing audit: Risk analysis. Marketing identity: Digital mirrors – part I. *Trnava: UCM v Trnave*, 6(1), 370-380.
- Kupec, V. (2021a). *Audit essentials*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Kupec, V. (2021b). *A new concept of the marketing communications diagnostic audit. Marketing identity: New changes, new challenges*. Trnava: UCM v Trnave.
- Kupec, V. (2023). *Moderní kontrola veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Kupec, V., Čapošová, E. & Písař, P. (2021a). *Modern strategy and challenges of management in cultural institution*. Krakow: Research and Publishing Institute for Security and Defence Studies.
- Kupec, V., Písař, P., Lukáč, M. & Pajtinková Bartáková, G. (2021b). Conceptual comparison of internal audit and internal control in the marketing environment. *Sustainability*, 13(12), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13126691>
- Kupec, V., Lukáč, M., Štarchoň, P. & Pajtinková Bartáková, G. (2020). Audit of Museum Marketing Communication in the modern management context. *Int. J. Financial Stud.*, 8(39), 1-13. <http://dx.doi.org/10.3390/ijfs8030039>
- Kuril, J. (2018). Public administration for safe and secure environment: Case of Slovak Republic. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 493-501. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(6\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(6))

- Lidinský, V., Švarcová, I., Budiš, P., Loebel, Z. & Procházková, Z. (2008). *eGovernment bezpečně*. Praha: Grada Publishing.
- Machi, L. A. & McEvoy, B. T. (2012). *The literature review: Six steps to success*. California: Corwin.
- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Madleňák, A. & Žuřová, J. (2019). *The right to privacy in the context of the use of social media and geolocation services*. Budapešť: Wolters Kluwer Hungary.
- Marišová, E., Lichnerová, I. & Machyniak, J. (2021). Efficiency of the functioning of public administration: Regional empirical study. *Administratie Si Management Public*, 36, 165-180.
- Martínez-Olvera, C. (2022). Towards the development of a digital twin for a sustainable mass customization 4.0 Environment: A literature review of relevant concepts. *Automation*, 3(1), 197-222. <https://doi.org/10.3390/automation3010010>
- Matei, A., Antonovici, C. G. & Savulescu, C. (2017). Adaptive public administration. *Managerial and evaluation instruments*, 15(4), 763-784. <https://doi.org/10.4335/15.4.763-784>(2017)
- Matthews, D. (2006). *A history of auditing: The changing audit process in Britain from the Nineteenth Century to the present day*. New York: Routledge.
- Meyer, C. K., Hall, M., Clyde, C., Geerts, J. A. & Noe, L. J. (2019). The emergence of public administration as a tool for public management. *Journal of Business and Educational Leadership*, 9(1), 4-16.
- Mezera, F. & Křupka, J. (2016). Decision-making support and its application in public administration. *Proceedings of the 11th International Scientific Conference Public Administration*, 181-188.
- Moeller, R. R. (2005). *Brink's modern internal auditing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moeller, R. R. (2016). *Brink's modern internal auditing: A common body of knowledge*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mohd-Saleh, N. & Mohd Nurfiridus, W. C. (2022). Behavioral factors of internal auditors and enterprise risk management effectiveness assessment of Malaysian statutory bodies. *International Journal of Management Studies*, 29(1), 109-134. <https://doi.org/10.32890/ijms2022.29.1.4>
- Moniruzzaman, M. (2022). Risk of regulatory failure of "risk-based regulation" while using enterprise risk management as a meta-regulatory toolkit. *Asian Journal of Economics and Banking*, 6(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/AJEB-05-2021-0067>
- Musiello-Neto, F., Orlando, L. R., Arias-Oliva, M. & Souto-Romero, M. (2022). The role of corporate risk management in the relationship between open innovation and organizational strategy. *International Journal of Innovation*, 10(1), 6-29. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.20703>
- Murthy, S., Mahadev, R. & Somani, R. (2020). *Madhukar Hiregange's a practical guide to GST audits and certification*. New Delhi: Bloomsbury Publishing.
- Müllerová, L. (2013). *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. Praha: Wolters Kluwer.
- Neubauer, J., Sedláčik, M. & Kříž, O. (2021). *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada Publishing.
- Nicholson, K. P., Pagowsky, N. & Seale, M. (2019). Just-in-time or just-in-case? Time, learning analytics, and the academic library. *Johns Hopkins University Press*, 68(1), 54-75. <https://doi.org/10.1353/lib.2019.0030>
- O'Regan, D. (2004). *Auditor's dictionary: Terms, concepts, processes, and regulations*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors.
- Paciarotti, C. & Torregiani, F. (2021). The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 428-442. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.002>
- Panjehfouladgaran, H. & Lim, S. F. W. (2020). Reverse logistics risk management: Identification, clustering and risk mitigation strategies. *Management Decision*, 58(7), 1449-1474. <https://doi.org/10.1108/md-01-2018-0010>
- Petráčkova, V. et al. (1998). *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia.

- UN. (2022). E-Government Development Index (EGDI). Dostupné z: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
- Valentová, V. (2021). *Vývoj české veřejné správy do roku 1989*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Valeš, L. et al. (2020). *Transformace veřejné správy ve vybraných zemích střední Evropy*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. London: SAGE Publications.
- Zyberai, E. (2021). The role of public administration in drawing, managing and storing public documentation. *Perspectives of Law and Public Administration*, 10(2), 33-37.

Audit Management of Public Administration – Cross-border Inspiration

Abstract: As society evolves, public administration and its processes change, containing new risks that threaten individual governance functions. Modern auditing approaches can be applied to reduce risks. Therefore, the aim of the following text is to present the experimental results of the development of a new model of the so-called “3D Audit” (data, digitization, diagnostics). In particular, literature on research and risk analysis methods were used to fulfil the objective, and the findings were subsequently synthesised to present a comprehensive treatment of the issue. The 3D Audit model focuses on data, digitization, and diagnostics of individual processes, which means that risks from the areas of data and digitization of public administration are diagnosed. Thus, the proposed 3D Audit model contributes to innovative public administration management and its approaches can be employed in cross-border instances throughout Central Europe.

Keywords: 3D, audit, management, risk, public administration.