Metodický pokyn CHJ č. 17

HODNOCENÍ PŘIMĚŘENOSTI A ÚČINNOSTI VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

V ORGÁNECH VEŘEJNÉ SPRÁVY

Obsah

Úvod ... **3**

1. Vnitřní kontrolní systém orgánu veřejné správy ... **4**

2. Povinnosti vedoucího orgánu veřejné správy ... **6**

3. Povinnosti osob vykonávajících činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému ... **8**

4. Audit a vyhodnocení fungování vnitřního kontrolního systému ... **10**

4.1. Kontrolní prostředí ... 11

4.2. Systém řízení rizik ... 14

4.3. Kontrolní činnosti ... 17

4.4. Tok informací ... 21

4.5. Monitoring ... 23

Úvod

Tento metodický pokyn má ambici nabídnout pomoc při hodnocení účinnosti a přiměřenosti vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy.

Metodický pokyn je určen nejen vedoucím orgánů veřejné správy, kteří jsou odpovědní za zavedení a fungování vnitřního kontrolního systému, ale také všem zaměstnancům, kteří jsou odpovědní za nastavení a fungování vybraných částí vnitřního kontrolního systému, a především interním auditorům, kteří účinnost a přiměřenost vnitřního kontrolního systému vyhodnocují v rámci interního auditu.

Metodický pokyn najde své využití najde také u kontrolorů vykonávajících veřejnosprávní kontrolu se zaměřením na vnitřní kontrolní systém nebo u kontrolorů vykonávajících různé formy vnitřní kontroly.

Pojem vnitřní kontrolní systém je v této příručce chápán široce, jak ho chápou mezinárodní standardy COSO[1], tedy jako souhrn všech nástrojů, procesů, postupů a opatření, které jsou zavedeny v orgánu veřejné správy k ošetření rizik, která ohrožují dosahování cílů a plnění úkolů orgánu veřejné správy. Vzhledem k rozmanitosti jednotlivých orgánů veřejné správy z hlediska jejich činnosti, cílů a rizikovosti, nelze v jednom metodickém pokynu obsáhnout konkrétní specifika vnitřních kontrolních systémů všech orgánů veřejné správy. Metodický pokyn proto míří na základní, tedy minimální požadavky pro fungování vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy.

V metodice naleznete stručný teoretický základ, na který navazuje popis optimálního stavu auditované oblasti. Klíčové je stanovení základních otázek pro hodnocení vnitřního kontrolního systému. Otázky jsou doplněny konkrétními příklady dobré a špatné praxe.

Tento metodický pokyn má doporučující charakter a nepředstavuje právně závazný výklad zákona. V případě nejasností je možné obrátit se na odbor Centrální harmonizační jednotky prostřednictvím e-mailové adresy chj@mf.gov.cz.

[1] Integrovaný rámec vnitřní kontroly (Internal Control — Integrated Framework), který vydala v roce 2013 mezinárodní iniciativa COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), dostupný online na adrese: https://www.coso.org/guidance-on-ic.

1. Vnitřní kontrolní systém orgánu veřejné správy

Vnitřní kontrolní systém je souhrn všech nástrojů, procesů, postupů a opatření, které jsou zavedeny v orgánu veřejné správy k ošetření rizik, která ohrožují dosahování cílů a plnění úkolů orgánu veřejné správy. Základní vymezení vnitřního kontrolního systému a požadavky na jeho zavedení, nastavení a udržování stanoví zákon č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí (dále jen „*zákon o řízení a kontrole veřejných financí*“), který s účinností od 1. ledna 2027 nahrazuje zákon o finanční kontrole[2] a jeho prováděcí vyhlášku č. 416/2004 Sb.[3]

Součástí základních povinností vedoucího orgánu veřejné správy je podle ustanovení **§ 9 odst. 1 písm. a)** zákona o řízení a kontrole veřejných financí i povinnost nastavit vnitřním předpisem přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém, včetně postupů řídicí kontroly. Tím vzniká systémová vazba povinností vyplývajících ze zákona o řízení a kontrole veřejných financí na ostatní pravidla a kompetence osob podílejících se na řízení a kontrole veřejných financí.

Řídicí kontrola není zdaleka jediný prvek vnitřního kontrolního systému, které musí být zaveden. Mezinárodní standardy COSO definují vnitřní kontrolní systém jako „*proces, který je ovlivněn především řídícími, ale i ostatními pracovníky organizace, jehož cílem je poskytnout přiměřené ujištění, pokud jde o dosahování cílů operací, výkaznictví a souladu s legislativou a předpisy*“. Dle standardů COSO se vnitřní kontrolní systém skládá z pěti základních komponent, kterými jsou:

- **kontrolní prostředí**, tj. souhrn všech nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vnitřní organizaci orgánu veřejné správy (např. nastavení pravomocí a odpovědností, nastavení etických hodnot apod.);
- **řízení rizik**, tj. soustavná činnost, jejímž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik nebo snížit jejich dopad (identifikace, analýza, řízení a monitoring rizik);
- **kontrolní činnosti**, tj. činnosti, které jsou zavedeny uvnitř orgánu veřejné správy s cílem snižovat rizika ohrožující plněné cílů a úkolů orgánu veřejné správy (např. schvalovací postupy řídicí kontroly, nastavení dalších řídicích a kontrolních mechanismů);
- **tok informací**, tj. souhrn nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vznik, použití, uchovávání a předávání informací (komunikace) uvnitř orgánu veřejné správy, a také tok informací dovnitř/vně orgán veřejné správy;
- **monitoring**, tj. průběžné hodnocení nastavení vnitřního kontrolního systému z hlediska jeho funkčnosti, přiměřenosti a účinnosti, následná komunikace zjištěných nedostatků a sledování opatření k jejich odstranění nebo prevenci.

Účinný vnitřní kontrolní systém umožňuje plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy v souladu s principy účelnosti, hospodárnosti a efektivity (nebo také „*principy 3E*“), které upravuje Metodický pokyn CHJ č. 3 – Metodika veřejného nakupování. Tyto principy jsou naplněny, když výsledky činnosti orgánu veřejné správy odpovídají stanoveným cílům a úkolům, k dosažení těchto výsledků bylo využito minimum

[2] Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

[3] Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

veřejných prostředků při zachování požadované kvality a s vynaloženými zdroji by nebylo možné dosáhnout výsledků lepších.

Další z principů, který je nutno zmínit v souvislosti s nastavením vnitřního kontrolního systému, je princip proporcionality, resp. přiměřenosti. Požadavek na přiměřenost systému řízení a kontroly veřejných financí, tzn., aby výdaje na jeho zavedení a udržování nebyly z dlouhodobého hlediska vyšší než výdaje, které jsou nezbytné k zajištění řádného plnění úkolů orgánu veřejné správy, je obsažen v zásadě řádného finančního řízení (ustanovení **§ 3** zákona o řízení a kontrole veřejných financí).

2. Povinnosti vedoucího orgánu veřejné správy

Vedoucí orgánu veřejné správy podle ustanovení **§ 9** zákona o řízení a kontrole veřejných financí odpovídá za vytvoření, udržování a rozvoj vnitřního kontrolního systému, který poskytuje přiměřenou jistotu dosažení stanovených cílů orgánu veřejné správy, zajištění souladu činností s právními předpisy a ochranu veřejných prostředků. Vedoucí orgánu veřejné správy nemůže odpovědnost za řádné nastavení, fungování a průběžné zdokonalování vnitřního kontrolního systému převést na jinou osobu, a to ani v případě delegace dílčích řídicích nebo kontrolních činností. Odpovědnost za účinnost systému nese po celou dobu výkonu své funkce.

Nastavení a udržování vnitřního kontrolního systému

Vedoucí orgánu veřejné správy vydá vnitřní předpis upravující organizaci, zásady a postupy vnitřního kontrolního systému a zajistí jeho průběžnou aktualizaci v návaznosti na změny právních předpisů, organizační struktury, rizik nebo vykonávaných činností. Součástí vnitřního předpisu musí být rovněž vymezení postupů řídicí kontroly, včetně kontrolních mechanismů u jednotlivých typů operací a procesů.

Vymezení práv a povinností účastníků vnitřního kontrolního systému

Vedoucí orgánu veřejné správy jednoznačně stanoví rozsah práv, odpovědností a povinností osob podílejících se na výkonu činností v rámci vnitřního kontrolního systému. Vymezení odpovědností musí zajistit dostatečné oddělení neslučitelných funkcí, jasné určení schvalovacích a kontrolních pravomocí a odpovědnost za plnění kontrolních úkolů na všech úrovních řízení.

Zajištění výkonu řídicí kontroly

Vedoucí orgánu veřejné správy přijme organizační a procesní opatření k tomu, aby všechny operace byly prověřovány prostřednictvím řídicí kontroly v rozsahu odpovídajícím jejich povaze, významnosti a souvisejícím rizikům. Současně zajistí dokumentování provedených kontrolních úkonů a uchovávání průkazných záznamů o jejich výsledcích.

Zajištění odborně způsobilých a bezúhonných osob

Vedoucí orgánu veřejné správy zajistí, aby činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému vykonávaly pouze bezúhonné fyzické osoby disponující odpovídající odbornou kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi a dalšími předpoklady nezbytnými pro řádný výkon svěřených kontrolních a řídicích činností. Současně podporuje průběžné zvyšování odborné úrovně těchto osob prostřednictvím vzdělávání a profesního rozvoje.

Průběžné ověřování přiměřenosti a účinnosti systému

Vedoucí orgánu veřejné správy průběžně vyhodnocuje, zda nastavený vnitřní kontrolní systém odpovídá rozsahu, složitosti a rizikovému profilu činností orgánu veřejné správy a zda účinně přispívá k naplňování jeho cílů. Na základě výsledků prověřování, zjištěných nedostatků, změn vnějšího či vnitřního prostředí a poznatků z kontrolní činnosti přijímá opatření k nápravě a dalšímu rozvoji systému.

Přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém musí být nastaven tak, aby odpovídal velikosti, působnosti a rizikovému profilu orgánu veřejné správy a současně poskytoval dostatečnou míru jistoty pro dosažení jeho cílů.

Přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém je systém, který

- odpovídá vnějším podmínkám, složitosti organizační struktury a charakteru zajišťovaných úkolů,
- vytváří podmínky pro řádné a včasné plnění úkolů a cílů orgánu veřejné správy,
- umožňuje včas zjišťovat rizika a přijímat opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- poskytuje včasné, relevantní a spolehlivé informace pro řízení a kontrolu veřejných financí,
- umožňuje včas zjišťovat závažné nedostatky, přijímat opatření k jejich odstranění nebo prevenci a sledovat jejich plnění a
- je v souladu s tímto zákonem, jinými právními předpisy, přímo použitelnými předpisy Evropské unie a vnitřními předpisy orgánu veřejné správy.

Vnitřní kontrolní systém musí zohledňovat právní, ekonomické a organizační prostředí, ve kterém orgán veřejné správy působí. Rozsah a náročnost kontrolních mechanismů mají být přiměřené velikosti organizace, její organizační struktuře, vykonávaným agendám a souvisejícím rizikům.

Vnitřní kontrolní systém má podporovat efektivní výkon činností, jasné vymezení odpovědností a transparentní rozhodovací procesy. Jeho nastavení musí přispívat k tomu, aby byly úkoly plněny účelně, hospodárně a efektivně, a ve stanovených termínech.

Součástí vnitřního kontrolního systému musí být mechanismy pro identifikaci, hodnocení a průběžné sledování rizik. Cílem je včas rozpoznat okolnosti, které mohou ohrozit plnění cílů organizace, a přijímat odpovídající preventivní nebo nápravná opatření.

Vedoucí zaměstnanci i další odpovědné osoby musí mít k dispozici aktuální a věrohodné informace potřebné pro rozhodování, řízení procesů, kontrolu operací a sledování plnění stanovených cílů.

Systém musí zajistit, aby byly nedostatky a nesrovnalosti průběžně identifikovány, analyzovány a dokumentovány. Současně musí být stanoven postup pro přijetí nápravných opatření, určení odpovědnosti za jejich realizaci a ověřování jejich účinnosti.

Vnitřní kontrolní systém musí být nastaven a provozován v souladu se zákonem, ostatními právními předpisy, přímo použitelnými předpisy Evropské unie a vnitřními předpisy orgánu veřejné správy. Soulad s těmito požadavky musí být průběžně ověřován a promítán do aktualizace kontrolních a řídicích postupů.

3. Povinnosti osob vykonávajících činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému

Účinnost vnitřního kontrolního systému je podmíněna nejen jeho řádným nastavením vedoucím orgánu veřejné správy, ale rovněž aktivním výkonem kontrolních a řídicích činností všemi osobami, které se na fungování systému podílejí. Každá osoba vykonávající činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému odpovídá za plnění svěřených úkolů v rozsahu stanoveném právními předpisy, vnitřními předpisy, pracovním zařazením, pověřením nebo smlouvou. Základní povinnosti ve vnitřním kontrolním systému jsou stanoveny všem osobám, které vykonávají činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému, a to bez ohledu na to, zda mají statut zaměstnance orgánu veřejné správy (ustanovení **§ 10** zákona o řízení a kontrole veřejných financí).

Identifikace, hodnocení a řízení rizik

Osoba vykonávající činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému je povinna průběžně zjišťovat a vyhodnocovat rizika související s činnostmi a úkoly, za které odpovídá. Rizika posuzuje zejména z hlediska jejich pravděpodobnosti, možných dopadů na plnění cílů organizace a na ochranu veřejných prostředků.

Nedílnou součástí této povinnosti je přijímání odpovídajících opatření k vyloučení, omezení nebo zmírnění identifikovaných rizik a průběžné sledování jejich účinnosti. Zaměstnanci a další osoby zapojené do kontrolního systému jsou povinni reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí a podle potřeby aktualizovat navržená opatření.

Zjišťování a odstraňování nedostatků

Zjistí-li osoba vykonávající činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému nedostatek, nesrovnalost nebo jiné pochybení, je povinna bez zbytečného odkladu přijmout opatření k jeho odstranění nebo k zabránění jeho opakování, pokud je takové opatření v rozsahu jejích kompetencí.

Nemůže-li osoba z důvodu svých pravomocí nebo postavení zajistit nápravu sama, je povinna neprodleně informovat vedoucího orgánu veřejné správy nebo jinou příslušnou vedoucí osobu a poskytnout součinnost při přijetí a realizaci nápravných opatření. Tato povinnost se vztahuje jak na jednotlivé administrativní či procesní nedostatky, tak na systémové problémy, které mohou mít dopad na fungování organizace nebo nakládání s veřejnými prostředky.

Dodržování zásad řízení a kontroly veřejných financí

Při výkonu svých činností osoby v rámci vnitřního kontrolního systému postupují v souladu se zásadami řádného finančního řízení. Jsou povinny zejména zajistit účelné, hospodárné a efektivní využívání veřejných prostředků, předcházet vzniku rizik, nedostatků a nesrovnalostí, zaměřovat kontrolní činnosti přiměřeně významnosti a míře souvisejících rizik, respektovat stanovené kontrolní postupy a schvalovací mechanismy, postupovat transparentně a v souladu s příslušnými právními a vnitřními předpisy.

Dokumentace a auditní stopa

Osoby vykonávající činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému jsou povinny zajistit průkaznou dokumentaci svých úkonů, rozhodnutí a kontrolních opatření. Prováděné činnosti musí být zaznamenány způsobem umožňujícím zpětné ověření průběhu operací, odpovědných osob, provedených kontrol a přijatých opatření. Zachování dostatečné auditní stopy je základním předpokladem průkaznosti a přezkoumatelnosti systému.

Spolupráce a sdílení informací

Účinný vnitřní kontrolní systém vyžaduje vzájemnou spolupráci všech zapojených osob. Každá osoba je proto povinna poskytovat potřebnou součinnost ostatním účastníkům kontrolního systému, sdílet informace o identifikovaných rizicích a nedostatcích a přispívat k jejich řešení. Současně je povinna zachovávat mlčenlivost a respektovat pravidla ochrany osobních údajů a dalších chráněných informací.

Odpovědnost osob vykonávajících kontrolní činnosti

Odpovědnost jednotlivých osob musí být jednoznačně vymezena v organizačním uspořádání orgánu veřejné správy a v příslušných vnitřních předpisech. Každá osoba odpovídá za řádné plnění svěřených úkolů a za včasné informování nadřízených o skutečnostech, které mohou negativně ovlivnit dosažení cílů organizace nebo řádné nakládání s veřejnými prostředky.

4. Audit a vyhodnocení fungování vnitřního kontrolního systému

Aby vedoucí orgánu veřejné správy mohl nést odpovědnost za nastavení a udržování přiměřeného a účinného systému, musí zajistit jeho průběžné vyhodnocování. Jedním z nástrojů, které může vedoucí orgánu veřejné správy použít, je funkce interního auditu. V případech, kdy orgán veřejné správy nedisponuje útvarem interního auditu, je zajištění prověřování vnitřního kontrolního systému zcela v odpovědnosti managementu. Vyhodnocení není nutné zajišťovat prostřednictvím externího dodavatele.

Interní audit se zaměřuje na prověřování nastavení celého vnitřního kontrolního systému, a to zejména ve vazbě na způsob, jak nastavení řídicích a kontrolních procesů ošetřuje rizika spojená s hospodařením a nakládáním s veřejnými prostředky. Interní audit tak přináší důležitou zpětnou vazbu, která umožňuje zjišťovat nedostatky nastavení systému a také zlepšovat a zdokonalovat procesy, včetně procesů řídicí kontroly. Interní audit necílí na ex-post kontroly plnění zákonných povinností a trestání jejich porušení, jeho primární funkce je preventivní. Výsledkem interního auditu mají být zejména doporučení ke zlepšení celkového fungování systému.

Toto vyplývá ze samotné definice interního auditu dle Globálních standardů interního auditu[4], která akcentuje zejména ujišťovací a poradenskou činnost interního auditu pro účely zdokonalování řídicích a kontrolních mechanismů v orgánu veřejné správy. Zaměření interního auditu na vnitřní kontrolní systém reflektuje také úprava v ustanovení **§ 19 odst. 6** zákona o řízení a kontrole veřejných financí, která stanoví působnost útvaru interního auditu.

Důležitým prvkem zajištění kvality a průběžného zdokonalování vnitřního kontrolního systému je jeho systematické vyhodnocování. Na úrovni jednotlivých orgánů veřejné správy je toto vyhodnocení prováděno každoročně útvarem interního auditu formou celkového názoru na přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.

Celkový názor představuje nezávislé odborné zhodnocení, zda nastavené řídicí a kontrolní mechanismy poskytují přiměřenou jistotu, že organizace dosahuje svých cílů, řídí a snižuje významná rizika, dodržuje právní předpisy a vnitřní pravidla a zabezpečuje ochranu veřejných prostředků. Současně posuzuje, zda jsou jednotlivé prvky vnitřního kontrolního systému vzájemně provázané a fungují jako ucelený systém podporující řádné finanční řízení.

Při formulaci celkového názoru interní audit vychází zejména z poznatků získaných z auditorských zakázek, z výsledků monitorování nápravných opatření, z informací o řízení rizik, ze zjištění externích kontrolních orgánů a dalších relevantních zdrojů. Hodnocení se proto nezaměřuje pouze na jednotlivé nedostatky, ale poskytuje komplexní pohled na celkovou úroveň řízení a kontroly v organizaci.

Výsledný celkový názor je povinnou součástí roční zprávy o výsledcích interního auditu. Jeho účelem je poskytnout vedoucímu orgánu veřejné správy objektivní podklad pro rozhodování o dalším rozvoji vnitřního kontrolního systému, stanovení priorit pro řízení rizik a přijímání opatření ke zvýšení účinnosti kontrolních mechanismů.

[4] Globální standardy interního auditu definují interní audit jako nezávislou, objektivní, ujišťovací a poradenskou službu zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů ve společnosti. Interní audit pomáhá společnosti dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řízení a správy společnosti, systému řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.

■ Optimální stav	Vnitřní kontrolní systém u orgánu veřejné správy
Vnitřní kontrolní systém vytváří podmínky pro plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy řádně a včas.	
Vnitřní kontrolní systém poskytuje přiměřené ujištění, že s veřejnými prostředky je nakládáno účelně, hospodárně a efektivně.	
Vnitřní kontrolní systém je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy.	
Vnitřní kontrolní systém zahrnuje postupy pro včasné podávání informací příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.	
Vnitřní kontrolní systém zajišťuje, aby informace o hospodaření odpovídaly skutečnosti.	
Výdaje na zavedení řídicích a kontrolních mechanismů v rámci vnitřního kontrolního systému nejsou z dlouhodobého hlediska větší než výdaje, které jsou nezbytné k zajištění řádného plnění úkolů orgánu veřejné správy.	

4.1. Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí orgánu veřejné správy tvoří souhrn všech nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vnitřní organizaci orgánu veřejné správy. Vedoucí orgánu veřejné správy musí v souladu s ustanovením **§ 9 odst. 1 písm. b)** zákona o řízení a kontroly veřejných financí stanovit rozsah práv a povinností vykonávajících činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému. Nástrojem pro nastavení pravomocí a odpovědnosti je zejména organizační řád orgánu veřejné správy a jiné vnitřní předpisy upravující konkrétní postupy. Správně nastavený organizační řád je takový, „*ve kterém jsou vymezeny přesně, srozumitelně a v souladu se skutečností odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů tak, aby se vzájemně nepřekrývaly a aby naopak nedocházelo k existenci agend či činností, ke kterým nemá odpovědnost stanovenu žádný z organizačních útvarů.*“ Tato definice vychází z Metodického pokynu CHJ č. 2 – Metodika řízení rizik ve veřejné správě.

Pro řádné plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy je také nezbytné vymezení kvalifikace a požadavků na odbornost zaměstnanců. Dle ustanovení **§ 9 odst. 1 písm. d)** zákona o řízení a kontrole veřejných financí musí vedoucí orgánu veřejné správy dbát o to, aby činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému vykonávaly bezúhonné fyzické osoby s odpovídajícími předpoklady pro jejich výkon. Nastavení kontrolního prostředí také úzce souvisí s celkovým řízením lidských zdrojů orgánu veřejné správy, zejména způsobem řízení personálních rizik, prevenci nadměrné fluktuace zaměstnanců, s postupy pro zvyšování jejich odbornosti a s postupy pro řešení nežádoucích stavů.

Kvalifikaci a odbornost zaměstnanců doplňují požadované etické hodnoty, které by orgán veřejné správy měl stanovit a podporovat jejich dodržování.

■ Optimální stav	Kontrolní prostředí
Kontrolní prostředí poskytuje včasné a spolehlivé informace o hospodaření orgánu veřejné správy.	
Kontrolní prostředí napomáhá zajistit plnění cílů a úkolů veřejné správy v souladu s principy účelnosti, hospodárnosti a efektivity.	
Kontrolní prostředí včas reaguje na rizika, která mohou ohrozit plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy.	
Jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti všech zaměstnanců orgánu veřejné správy.	
Jsou stanoveny řídicí pravomoci vedoucích zaměstnanců.	
Jsou stanoveny postupy pro řízení lidských zdrojů.	
Jsou stanoveny etické hodnoty orgánu veřejné správy a je podporováno jejich dodržování.	

Klíčové otázky
1. **Je vydán organizační řád?**
2. **Jsou v organizačním řádu jasně definovány pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců?**
3. **Jsou jednoznačně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti napříč orgánem veřejné správy?**
4. **Umožňuje organizační uspořádání účelné, hospodárné a efektivní plnění úkolů orgánu veřejné správy?**
5. **Jak často dochází ke změnám v organizační struktuře orgánu veřejné správy? Jsou změny organizační struktury dostatečně odůvodněné?**
6. **Mají zaměstnanci na jednotlivých pracovních místech kvalifikační předpoklady v souladu s platnou legislativou?**
7. **Jsou kvalifikační požadavky opodstatněné a jsou uplatňovány vůči obdobným pracovním místům obdobně?**
8. **Jsou nastaveny procesy pro udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců (motivace, retence)?**

9. **Vykonávají finanční kontrolu bezúhonné fyzické osoby s odpovídajícími předpoklady pro její výkon?**
10. **Je nastaven systém řízení kvalifikace zaměstnanců (vzdělání, rozvoj)?**
11. **Má systém řízení kvalifikace zaměstnanců k dispozici dostatek prostředků pro realizaci?**
12. **Probíhá řízení lidských zdrojů v souladu s platnou legislativou (výběr, motivace, propouštění, organizace práce)?**
13. **Jsou sledovány a vyhodnocovány základní výkonové ukazatele zaměstnanců?**
14. **Je nastaven monitoring vybraných ukazatelů řízení lidských zdrojů (fluktuace, doba potřebná k obsazení volného místa, výše a struktura benefitů)?**
15. **Jsou zaměstnanci obeznámeni se smyslem vnitřního kontrolního systému? Jsou zaměstnanci proškolováni v oblasti vnitřního kontrolního systému?**
16. **Jsou zavedené procesy dostatečně popsané ve vnitřních předpisech orgánu veřejné správy?**
17. **Jsou zaměstnanci obeznámeni se zněním vnitřních přepisů orgánu veřejné správy?**
18. **Jsou vnitřní předpisy aktualizovány v návaznosti na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek?**
19. **Jsou vnitřní předpisy formulovány jednoznačně a upravují zavedené procesy v souladu se skutečností?**
20. **Má orgán veřejné správy jasně definované etické hodnoty? Existuje etický kodex či jinak deklarované etické hodnoty?**
21. **Jsou zaměstnanci seznámeni s těmito etickými hodnotami?**
22. **Existují postupy pro vyhodnocování etického prostředí v orgánu veřejné správy?**
23. **Jsou nastaveny postupy pro šetření porušení etických hodnot a případné vyvozování odpovědnosti?**
24. **Existují vhodné postupy pro zamezení možného vzniku střetu zájmů?**
25. **Jsou v orgánu veřejné správy oddělené klíčové pravomoci, jež mají za cíl zabránit, aby se zaměstnanec dopustil chyby nebo zpronevěry?**

■ Příklad dobré praxe **Stanovení odpovědnosti za plnění úkolu**

Při plnění konkrétního úkolu bylo zjištěno, že nelze určit gesční útvar, který by za splnění úkolu odpovídal. Pro plnění úkolu byla potřebná spolupráce více útvarů. Dle organizačního řádu byly jednotlivé útvary povinné pouze poskytovat součinnost a dodat věcné plnění z hlediska své gesce. Na tuto skutečnost byl upozorněn vedoucí orgánu veřejné správy.

Na základě výše uvedeného zjištění byla nařízena aktualizace organizačního řádu, která jednoznačně stanovila odpovědnost za splnění celého úkolu jednomu útvaru a povinnost součinnosti ostatních útvarů, které se na splnění úkolů částečně podílí.

■ Příklad špatné praxe **Nejasnost a nedodržení vnitřního předpisu**

Orgán veřejné správy upravil postupy pro vyřizování stížností ve vnitřním předpisu. Vnitřní předpis zahrnoval stanovení odpovědného útvaru za vyřizování stížnosti a požadavky stanovené správním řádem[5] na vyřízení stížnosti.

Stížnosti doručené orgánu veřejné správy byly řešeny konkrétními útvary dle věcného zaměření stížnosti. K vyřizování stížnosti docházelo bez vědomí útvaru, který byl dle vnitřního předpisu odpovědný za jejich vyřizování a odborně vybaven pro naplnění požadavků stanovených správním řádem. Vnitřní předpis neobsahoval úpravu postupu pro přidělení stížnosti a informování o obdržení stížnosti. Přestože byla jednoznačně stanovena odpovědnost útvaru za vyřizování stížnosti, nebyla v praxi realizována. Situace dále svědčí o tom, že zaměstnanci nebyli řádně obeznámení se zněním vnitřního předpisu.

4.2. Systém řízení rizik

Požadavek na řízení rizik v orgánu veřejné správy je zakotven přímo zásadách řízení a kontroly veřejných financí v ustanovení **§ 6** zákona o řízení a kontrole veřejných financí, které stanoví povinnost orgánu veřejné správy přistupovat k řízení a kontrole veřejných financí na základě posouzení rizik. Tento požadavek je dále rozvinut stanovením povinnosti vedoucího orgánu veřejné správy zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat rizika a přijímat opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění [ustanovení **§ 9 odst. 3 písm. c)** zákona o řízení a kontrole veřejných financí] a stanovením povinnosti osob vykonávajících činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému zjišťovat a posuzovat rizika související s úkoly, které jsou jim svěřeny, a přijímá opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění (ustanovení **§ 10** zákona o řízení a kontrole veřejných financí).

Pod pojmem řízení rizik se podle definice uvedené v Metodického pokynu CHJ č. 2 – Metodika řízení rizik ve veřejné správě rozumí „*soustavná činnost, jejímž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik nebo snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, tj. zamezit vzniku problémů a vyhnout se tím nutnosti krizového řízení.*“ Řízení rizik je integrální součástí každého rozhodování v orgánu veřejné správy. Konkrétní požadavky na nastavení postupů v rámci systému řízení rizik nejsou legislativně upraveny, je tedy ponecháno na vedoucím orgánu veřejné správy, v jaké podobě systém řízení rizik nastaví.

[5] zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Systém řízení rizik je neoddělitelně spojen s nastavením kontrolního prostředí. Předpokladem pro funkční řízení rizik je stanovení jednoznačné vnitřní organizace orgánu veřejné správy, pravomocí a odpovědností zaměstnanců ke konkrétním cílům a úkolům, a odpovědnosti za samotné řízení rizik. Riziko by mělo být vždy řízeno na té úrovni řízení, která je k tomu vybavena potřebnými znalostmi a kompetencemi.

Základními prvky procesu řízení rizik jsou

- **Identifikace rizika**. Riziko vždy souvisí s určitým konkrétním úkolem, mělo by proto být formulováno konkrétně tak, aby bylo možné přijmout konkrétní opatření k jeho eliminaci.
- **Analýza rizika**. Analýzou rizika je provedeno hodnocení významnosti rizika z hlediska jeho pravděpodobnosti a dopadu. Vedení organizace by se mělo soustředit na řízení rizik s vysokou mírou významnosti, rizika s nízkou mírou lze udržovat a sledovat.
- **Stanovení preventivních a nápravných opatření**. Opatření slouží ke snižování pravděpodobnosti a negativního dopadu rizika. Může mít jakoukoliv vhodnou podobu od systémových změn a zavedení nových řídicích a kontrolních mechanismů až po individuální opatření týkající se například zvyšování odbornosti konkrétních zaměstnanců.
- **Sledování rizika**. Riziko je vhodné přiměřeným způsobem evidovat a nadále sledovat, zda stanovené opatření přispívá k jeho zmírňování.

Vzhledem k tomu, že systém řízení rizik je součástí vnitřního kontrolního systému, který je předmětem auditní činnosti interního auditu, platí přísné oddělení výkonu této činnosti od interního auditu.

Při nastavování systému řízení rizik ve vnitřním předpise orgánu veřejné správy se lze inspirovat Metodickým pokynem CHJ č. 11 – Vzorová směrnice o řízení rizik.

■ Optimální stav	Systém řízení rizik
Systém řízení rizik je propojen s rozhodováním o nakládání s veřejnými prostředky.	
Systém řízení rizik identifikuje vhodným způsobem rizika, která mohou ohrožovat plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy.	
Systém řízení rizik je způsobilý včas reagovat na identifikovaná rizika.	
V systému řízení rizik jsou stanoveny konkrétní odpovědnosti za řízení rizik na všech úrovních orgánu veřejné správy.	
Systém řízení rizik zahrnuje eskalační procesy pro řízení rizika.	
Systém řízení rizik poskytuje informace o stavu rizik v orgánu veřejné správy a sleduje stav rizik v čase.	
Systém řízení rizik poskytuje zpětnou vazbu o plnění preventivních nebo nápravných opatření.	

Klíčové otázky
1. **Je v orgánu veřejné správy nastaven proces, který identifikuje rizika, analyzuje jejich významnost a zajišťuje jejich řízení?**
2. **Je systém řízení rizik popsán ve vnitřním předpise?**
3. **Je v orgánu veřejné správy jednoznačně stanovena odpovědnost za řízení rizik?**
4. **Jsou ve vnitřní směrnici popsány odpovědnosti a postupy v rámci systému řízení rizik?**
5. **Jsou rizika vztahující se k činnosti včas identifikována?**
6. **Existují výstupy z analýzy řízení rizik (katalog rizik, mapa rizik)?**
7. **Využívají se výstupy z analýzy rizik v dalších činnostech orgánu veřejné správy?**
8. **Je vedoucí organizace pravidelně informován o klíčových rizicích v orgánu veřejné správy?**
9. **Jsou přijímána preventivní nebo nápravná opatření a vedeny o nich záznamy?**
10. **Jsou preventivní a nápravná opatření reálná? Vyhodnocuje se jejich účinnost?**
11. **Spolupracují jednotlivé útvary v oblasti řízení rizik?**
12. **Je zajištěné vyhodnocování a případná aktualizace systému řízení rizik?**
13. **Jsou zaměstnanci obeznámení s fungováním systému rizik?**
14. **Je nastavený systém řízení rizik efektivní pro orgán veřejné správy vzhledem k významnosti a počtu rizik?**
15. **Je řízení rizik nepřetržitým procesem a je spojeno s rozhodováním?**

■ Příklad dobré praxe **Decentralizovaný model řízení rizik**

Orgán veřejné správy zavedl decentralizovaný model řízení rizik a jednoznačně stanovil odpovědnost jednotlivých vedoucích zaměstnanců za řízení rizik v rámci jim svěřených útvaru. Ve vnitřním předpise byla definována tzv. významná rizika, o nichž musí být informováno vedení orgánu veřejné správy. Pro informování vedení byl vytvořen vzorový dokument – karta rizika, který zahrnuje požadavky na popis identifikovaného rizika, jeho analýzu a návrh preventivních nebo nápravných opatření. O přijetí opatření rozhodovalo u těchto rizik vedení orgánu veřejné správy.

Řízení ostatních rizik bylo ponecháno v kompetenci příslušných vedoucích zaměstnanců. V případě přesahu rizik nad úroveň vedoucích zaměstnanců byla rizika dle eskalační procedury postupována na vyšší stupeň řízení.

■ Příklad špatné praxe **Formalistický systém řízení rizik**

Orgán veřejné správy se při řízení rizik rozhodl využít speciální informační systém. Všem útvarům orgánu veřejné správy byla stanovena povinnost jednou ročně do informačního systému uvést rizika, která v rámci plnění stanovených úkolů zaznamenali. Zároveň jednotlivé útvary navrhovali přímo v informačním systému stručné opatření. Výstupem z informačního systému byl katalog rizik s návrhem opatření, který byl předložen vedení orgánu veřejné správy. Katalog rizik byl dále poskytnut útvaru interního auditu pro účely plánování interních auditů.

Interní audit u předloženého katalogu rizik odhalil, že velká část rizik byla popsána nedostatečně, resp. se v některých případech o rizika nejednalo. V katalogu byla obsažena pouze rizika jednotlivých útvarů a vůbec nebyla identifikována rizika, která se vyskytují napříč orgánem veřejné správy. Jako největší nedostatek byla identifikována skutečnost, že není stanovena žádná odpovědnost za řízení rizik a realizaci preventivních nebo nápravných opatření. Navržená opatření nebyla dále realizována a nikdo jejich realizaci neověřoval.

4.3. Kontrolní činnosti

Kontrolní činnosti představují formu kontroly, která je zavedená uvnitř orgánu veřejné správy za účelem snižovat rizika ohrožující plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy. Právní úprava klade přímé požadavky na provádění postupů předběžné a následné řídicí kontroly. Zavedení dalších forem kontrolních činností se zřetelem na princip přiměřenosti není omezeno (např. postupy průběžné řídicí kontroly). Kontrolní činnosti mohou mít také formu automatizované kontroly, autorizace, verifikace, ověřování výkonnosti apod.

Postupy předběžné řídicí kontroly upravuje ustanovení **§ 11 až 14** zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Postupy předběžné řídicí kontroly musí být provedeny již ve fázi přípravy výdajových, příjmových a majetkových operací. Vedoucí orgánu veřejné správy pověřuje k jejich výkonu funkci příkazce operace, správce rozpočtu, hlavního účetní a osoby vykonávající kontrolu v rámci přípravy majetkových operací. Jejich odpovědnosti jsou vymezeny přímo zákonem o řízení a kontrole veřejných financí. Předběžná řídicí kontrola má preventivní charakter a její řádné provedení předchází neúčelnému, nehospodárnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky. Tento řídicí a kontrolní mechanismus je úzce propojen také s řízením rizik souvisejících s přípravou příjmových, výdajových a majetkových operací.

Průběžná řídicí kontrola není zákonem povinná. Je to kontrolní činnost prováděná u operací například formou průběžného sledování a vyhodnocování operací, které mají delší trvání (například u víceletých závazků). Předmětem této kontroly je zejména soulad hospodaření s veřejnými prostředky, se stanovenými postupy při uskutečňování, vypořádávání a vyúčtování operací.

Následná řídicí kontrola je kontrolní činnost prováděná po uskutečnění operace a slouží zejména ke zpětnému vyhodnocení operací z hlediska jejich souladu s právními předpisy, zásadou řádného finančního řízení a podmínkami, za nichž byla operace schválena.

Výstupy kontrolních činností slouží především jako podklad pro rozhodování o nakládání s veřejnými prostředky, k dosažení nápravy zjištěných nedostatků a zajištění lepšího nakládání s veřejnými prostředky v budoucnosti.

Právní úprava stanoví minimální požadavky na výkon kontrolních činností v orgánu veřejné správy. Pro zajištění plnění požadavků právní úpravy a sjednocení postupů mají být kontrolní činnosti upraveny ve vnitřních předpisech. Pro zakotvení kontrolních činností ve vnitřním předpise orgánu veřejné správy se lze inspirovat metodickými pokyny Ministerstva financí:

- Metodický pokyn CHJ č. 10 – Vzorová směrnice o řízení a kontrole veřejných financí pro obce,
- Metodický pokyn CHJ č. 9 – Vzorová směrnice o řízení a kontrole veřejných financí pro dobrovolné svazky obcí,
- Metodický pokyn CHJ č. 12 – Vzorová směrnice o řízení a kontrole veřejných financí pro příspěvkové organizace
- Metodický pokyn CHJ č. 21 – Vzorová směrnice o řízení a kontrole veřejných financí pro orgány veřejné správy.

■ Optimální stav	Kontrolní činnosti
Kontrolní činnosti předchází neúčelnému, nehospodárnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky.	
Kontrolní činnosti poskytují informace pro rozhodování o nakládání s veřejnými prostředky.	
Kontrolní činnosti poskytují zpětnou vazbu o plnění cílů a úkolů a o nakládání s veřejnými prostředky.	
Kontrolní činnosti vedou k dosažení nápravy zjištěných nedostatků a zajištění lepšího nakládání s veřejnými prostředky v budoucnosti.	
Kontrolní činnosti jsou prováděny v souladu s právními předpisy a stanovenými postupy.	
Kontrolní činnosti snižují rizika ohrožující plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy.	

Klíčové otázky
1. **Jsou identifikovány oblasti, které podléhají výkonu kontrolních činností?**
2. **Jaké kontrolní činnosti jsou v orgánu veřejné správy vykonávány?**
3. **Probíhá v orgánu veřejné správy kontrola souladu s právními a vnitřními předpisy?**
4. **Je stanovena odpovědnost za provádění kontrolních činností ve vnitřním předpisu?**

5.	**Je jednoznačně stanovena odpovědnost jednotlivým funkcím v souladu s legislativními požadavky? Nedochází ke tříštění nebo přesouvání odpovědnosti?**
6.	**Jsou odpovědní zaměstnanci k výkonu předběžné řídicí kontroly pověřeni vedoucím orgánu veřejné správy?**
7.	**Jsou pověření k výkonu předběžné řídicí kontroly evidována a aktualizována?**
8.	**Jsou stanoveny procesní postupy pro výkon kontrolních činností ve vnitřním předpisu?**
9.	**Jsou jednoznačně vymezena pravidla pro výkon postupů předběžné řídicí kontroly?**
10.	**Jsou pravidla pro výkon postupů předběžné řídicí kontroly v souladu s legislativními požadavky?**
11.	**Je zajištěno oddělení funkcí v rámci předběžné řídicí kontroly?**
12.	**Nevystupují v postupech předběžné řídicí kontroly osoby, kterým není svěřena odpovědnost?**
13.	**Jsou postupy předběžné řídicí kontroly prováděny u všech výdajových, příjmových operací a majetkových operací s výjimkou případů podle § 14 zákona o řízení a kontrole veřejných financí?**
14.	**Nevystupují v postupech předběžné řídicí kontroly osoby, kterým není svěřena odpovědnost?**
15.	**Jsou postupy předběžné řídicí kontroly prováděny u všech výdajových, příjmových operací a majetkových operací s výjimkou případů podle § 14 zákona o řízení a kontrole veřejných financí?**
16.	**Probíhají postupy předběžné řídicí kontroly u majetkových operací?**
17.	**Odpovídají pravidla pro výkon postupů předběžné řídicí kontroly skutečnosti?**
18.	**Jsou postupy předběžné řídicí kontroly prováděny efektivně? Nedochází k nepřiměřenému prodlužování procesu a vzniku rizika nedodržení lhůt vůči třetím osobám?**
19.	**Jsou o předběžné řídicí kontrole vedeny prokazatelné záznamy?**
20.	**Jsou vytvořené vzorové záznamy o provedení předběžné řídicí kontroly?**

21. **Jsou podklady shromážděné v rámci předběžné řídicí kontroly využívány pro rozhodování o operacích?**
22. **Je vedoucí orgánu veřejné správy upozorňován na zjištěné nedostatky v rámci předběžné řídicí kontroly?**
23. **Dochází k ověřování skutečností stanovených v ustanovení § 12 a 13 zákona o řízení a kontrole veřejných financí?**
24. **Napomáhají postupy předběžné řídicí kontroly k ochraně veřejných prostředků?**
25. **Je nad rámec zákona zaveden další řídicí a kontrolní mechanismus, např. průběžná řídicí kontrola?**
26. **Jsou o provedených průběžných kontrolách vedeny prokazatelné záznamy?**
27. **Je v rámci orgánu veřejné správy vykonávána následná řídicí kontrola?**
28. **Byli zaměstnanci k výkonu následné řídicí kontroly pověřeni vedoucím orgánu veřejné správy?**
29. **Stanovuje vnitřní předpis, který upravuje postupy řídicí kontroly, i pravidla pro výběr**
30. **vzorku operací k provedení následné kontroly?**
31. **Na základě jakých kritérií jsou vybrány operace pro provedení následné řídicí kontroly?**
32. **Jsou o provedených následných řídicích kontrolách vedeny prokazatelné záznamy?**

■ Příklad dobré praxe **Aktualizace pověření**

V rámci schvalovacího postupu předběžné řídicí kontroly bylo zjištěno, že příslušný příkazce operace nedisponuje platným pověřením k výkonu své funkce. V návaznosti na toto zjištění vznikl požadavek na stanovení pravidel pro aktualizaci pověření ke kontrole. Útvar odpovědný za evidencí pověření pro výkon řídicí kontroly dle stanovených pravidel nově zajišťoval také aktualizaci pověření. Zároveň byla stanovena povinnost všech dotčených zaměstnanců informovat tento útvar o nutnosti aktualizovat pověření a povinnost příslušného zaměstnance personálního útvaru předávat útvaru odpovědnému za evidenci pověření informaci o všech ukončených zaměstnaneckých poměrech a personálních změnách na vedoucích pozicích.

■ Příklad špatné praxe **Formální předběžná řídicí kontrola**

Orgán veřejné správy stanovil postupy pro provedení schvalovacího postupu předběžné řídicí kontroly ve vnitřním předpisu. Vnitřní předpis pouze přebral požadavky uvedené v zákoně o řízení a kontrole veřejných financí a nijak nereflektoval specifika orgánu veřejné správy. Schvalovací postup, který probíhal ve skutečnosti, neodpovídal formálně nastaveným postupům, ale zažité dlouholeté praxi. Z důvodu tohoto nesouladu byly vytvořeny a podepsány záznamy o provedení předběžné řídicí kontroly v souladu s vnitřním předpisem osobami, které kontrolu ve skutečnosti neprovedly. Naopak vedoucí zaměstnanec, který věcně za operaci odpovídal, nebyl na záznamu o provedení předběžné řídicí kontroly vůbec uveden. Takové nastavení předběžné řídicí kontroly je pouze formální. Osobě, která věcně za operaci odpovídala a byla kompetentní k provedení kontroly, nebyla stanovena odpovědnost za schválení operace.

4.4. Tok informací

Základním předpokladem pro rozhodování v rámci plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy jsou relevantní, spolehlivé, včasné, kvalitní a úplné informace. Podávání takových informací o nakládání s veřejnými prostředky vedoucímu orgánu veřejné správy je jedním z předpokladů pro funkční kontrolní systém. Tento požadavek je uveden v ustanovení § 9 odst. 3 písm. d) a e) zákona o řízení a kontrole veřejných financí, které stanoví, že přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém poskytuje včasné, relevantní a spolehlivé informace pro řízení a kontrolu veřejných financí, a umožňuje včas zjišťovat závažné nedostatky, přijímat opatření k jejich odstranění nebo prevenci a sledovat jejich plnění. Pod slovním spojením tok informací se v kontextu vnitřního kontrolního systému rozumí souhrn nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vznik, použití, uchovávání a předávání informací (komunikace) uvnitř orgánu veřejné správy, a také přijímaní a předávání informací navenek. Pojem je přitom nutno vnímat široce, nejedná se tudíž pouze o informace finančního charakteru. Pro plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy jsou zásadní informace o jakýchkoliv rizicích, která mohou mít v budoucnosti negativní dopad (může se jednat například o informace v oblasti personální nebo právní).

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí upravuje i některé konkrétní požadavky na zajištění odpovídajícího toku informací. Například v ustanovení § 15 odst. 4 stanoví, že osoba určená vedoucím orgánu veřejné správy k výkonu následné řídicí kontroly sleduje, zda příjmy, na které má orgán veřejné správy nárok, a výdaje, které je orgán veřejné správy povinen uhradit, jsou hrazeny včas a ve správné výši, a při zjištění nedostatku neprodleně přijme opatření k jeho odstranění nebo prevenci nebo o potřebě přijetí takových opatření informuje vedoucího orgánu veřejné správy.

Kromě těchto dílčích požadavků zákona o řízení a kontrole veřejných financí a požadavků jiných speciálních zákonů (například zákona o účetnictví, zákona o archivnictví a spisové službě) by nastavení toku informací mělo být upraveno vnitřními procesy a postupy. Může se jednat zejména o nastavení postupů vzájemné komunikace mezi útvary orgánu veřejné správy, postupů pro externí komunikaci, předávání informací o cílech a úkolech od vedení organizace podřízeným zaměstnancům apod.

■ Optimální stav	Tok informací
V orgánu veřejné správy je zajištěno řádné předávání informací o plnění úkolů a cílů a o nakládání s veřejnými prostředky relevantním osobám.	
Nastavené postupy garantují včasnost, spolehlivost, relevantnost a úplnost informací.	
Jsou stanoveny postupy pro interní a externí komunikaci.	
Je zajištěno ukládání informací v souladu se zvláštními právními předpisy.	
Jsou upraveny postupy pro řízení kvality informací.	
Je zajištěna ochrana informací.	

Klíčové otázky
1. **Jsou v orgánu veřejné správy nastaveny systémy pro efektivní horizontální i vertikální tok informací?**
2. **Jsou informace o hospodaření orgánu veřejné správy včas předávány příslušnému stupni řízení?**
3. **Jsou informace o pochybeních při řízení a kontrole veřejných financí předávány příslušnému stupni řízení?**
4. **Mají zaměstnanci orgánu veřejné správy informace potřebné pro plnění svěřených úkolů?**
5. **Jsou nastavena pravidla pro komunikaci mezi jednotlivými útvary orgánu veřejné správy?**
6. **Předávají si útvary orgánu veřejné správy navzájem informace o společných agendách?**
7. **Je zajištěno řízení relevantnosti, spolehlivosti a aktuálnosti informací?**
8. **Jsou předávány relevantní informace od vedení orgánu veřejné správy?**
9. **Jsou v organizaci nastaveny procesy pro správu informací v souladu s platnou legislativou (např. ochrana osobních údajů, archivace, skartace, účetnictví)?**
10. **Jsou vytvořeny vnitřní předpisy k uchovávání informací (např. spisový a skartační řád)?**

11. **Jsou jednoznačně stanovena pravidla pro externí komunikaci?**
12. **Jsou informační systémy dostatečně chráněné proti možným rizikům (nastavení a důsledné dodržování přístupových oprávnění, zničení, poškození, zneužití)?**
13. **Je v orgánu veřejné správy zajištěna spolehlivá a bezpečná obsluha datové schránky?**

■ Příklad dobré praxe **Sdělování informací na poradách**

U orgánu veřejné správy byl vnitřním předpisem zaveden požadavek na pravidelné konání porad na všech řídicích úrovních. Povinnost pravidelného konání porad zahrnoval požadavek na vytváření auditní stopy – zápisu o průběhu konání porady. Tento požadavek si jako hlavní cíl kladl především zajištění toku informací o plnění stanovených cílů a úkolů, rizicích a jiných relevantních informací napříč celou organizační strukturou až k vedení orgánu veřejné správy a naopak. Tento postup dopomohl ošetřovat rizika spojená s delegací konkrétních úkolu nebo naopak rizika spojená s nedostatečnou eskalací zjištěných nedostatků nebo pochybení.

4.5. Monitoring

Monitoringem se rozumí průběžné hodnocení nastavení vnitřního kontrolního systému z hlediska jeho funkčnosti, přiměřenosti a účinnosti, následná komunikace zjištěných nedostatků a sledování nápravných opatření. Předmětem monitoringu je zejména ověřování, zda jsou nastaveny základní komponenty vnitřního kontrolního systému. Monitoring neboli také dohled, může být prováděn formou manažerské kontroly ze strany vedoucích pracovníků nebo přímo vedoucího orgánu veřejné správy. Výkonem monitoringu lze také pověřit konkrétní zaměstnance a v neposlední řadě hraje svou roli při monitoringu také funkce interního auditu.

Rozhodování o opatřeních k nápravě je primárně v kompetenci vedoucího orgánu veřejné správy, který má dle ustanovení § 9 odst. 1 písm. e) zákona řízení a kontrole veřejných financí povinnost zajistit průběžné prověřování přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému a přijmout veškerá opatření k ochraně veřejných prostředků. Přijatá opatření jsou v rámci monitoringu dále sledována a je vyhodnocována jejich účinnost.

■ Optimální stav **Monitoring**

Monitoring poskytuje vedení orgánu veřejné správy informace o nastavení a funkčnosti vnitřního kontrolního systému.
Monitoring odhaluje nefunkční částí vnitřního kontrolního systému a informuje o nich vedení orgánu veřejné správy.
Jsou stanoveny postupy pro přijímání preventivních a nápravných opatření v návaznosti na zjištěné nedostatky.

Je sledováno plnění přijatých opatření.

Klíčové otázky
1. **Má vedení orgánu veřejné správy informace o stavu vnitřního kontrolního systému?**
2. **Probíhá v orgánu veřejné správy vnitřní kontrola ze strany vedoucích pracovníků ve vztahu k nastavenému vnitřnímu kontrolnímu systému?**
3. **Jsou k ověřování vnitřního kontrolního systému pověření konkrétní zaměstnanci?**
4. **Jsou identifikovaná pochybení v rámci vnitřního kontrolního systému předávána vedení orgánu veřejné správy?**
5. **Jsou ke zjištěným pochybením v rámci vnitřního kontrolního systému přijímána preventivní nebo nápravná opatření?**
6. **Jsou výsledky monitoringu vnitřního kontrolního systému pravidelně dokumentovány**
7. **Je určena odpovědnost za realizaci nápravných opatření ke zjištěným nedostatkům?**
8. **Je sledováno plnění a účinnost přijatých nápravných opatření?**
9. **Je pravidelně ověřován soulad vnitřního kontrolního systému s právními a vnitřními předpisy?**
10. **Jsou změny právních předpisů a identifikovaná rizika promítány do aktualizace vnitřního kontrolního systému?**

■ Příklad dobré praxe **Přijetí nápravného opatření**

V rámci následné řídicí kontroly odhalil pověřený zaměstnanec, že dochází k realizaci výdajových operací bez provedení předběžné řídicí kontroly ve fázi před schválením operace. Své zjištění v písemné formě oznámil vedoucímu orgánu veřejné správy. Vedoucí orgánu veřejné správy nařídil prošetření zjištěného pochybení a vysvětlení odpovědného příkazce operace. Příčinou neprovedení předběžné řídicí kontroly bylo nesprávné posouzení, kdy má být v čase tato kontrola provedena. Pro zabránění dalších pochybení v budoucnu nařídil vedoucí orgánu veřejné správy proškolení zaměstnanců podílejících se na výkonu řídicí kontroly. Zároveň bylo ve vnitřním předpisu o finanční kontrole více detailně popsáno, kdy se provádí schvalování v jednotlivých fázích předběžné řídicí kontroly.

Název:	**Metodický pokyn CHJ č. 17 – Hodnocení přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy**
Autor:	Ministerstvo financí, odbor Centrální harmonizační jednotka
Vydavatel:	Ministerstvo financí, Letenská 15, 118 10 Praha 1
Vydání:	aktualizované, první vydání 2021
Rok vydání:	2026
ISBN:	ISBN 978-80-7586-132-0 (online)