

Metodický pokyn CHJ č. 17



Centrální harmonizační jednotka
Ministerstvo financí ČR

Audit vnitřního kontrolního systému

v orgánech veřejné správy

Verze 1.0

Vydáno dne 01. 02. 2021

Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod.....	3
2 Vnitřní kontrolní systém orgánu veřejné správy.....	4
3 Audit vnitřního kontrolního systému	6
3.1 Kontrolní prostředí	7
3.2 Systém řízení rizik	10
3.3 Kontrolní činnosti	13
3.4 Tok informací.....	16
3.5 Monitoring.....	18

1 Úvod

Metodická příručka Audit vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy má ambici nabídnout pomoc všem auditorům při přezkoumávání funkčnosti a přiměřenosti vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy. Audit vnitřního kontrolního systému je nelehkým úkolem, přesto by neměl v plánech interních auditorů s přihlédnutím k aktuálnosti jeho potřeby chybět.

Tato metodická příručka je určena pro všechny auditory zařazené v útvech interního auditu orgánu veřejné správy nebo samostatné interní auditory, kteří byli pověřeni výkonem interního auditu u orgánu veřejné správy. Své využití najde příručka také u kontrolorů vykonávajících veřejnosprávní kontrolu se zaměřením na vnitřní kontrolní systém, kontrolorů vykonávajících různé formy vnitřní kontroly nebo uvědomělých vedoucích orgánu veřejné správy, kteří berou svou odpovědnost za zavedení a fungování vnitřního kontrolního systému v plné vážnosti.

Pojem vnitřní kontrolní systém je v této příručce chápán široce, jak ho chápou mezinárodní standardy COSO¹, 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. Česká právní úprava vnitřního kontrolního systému se používá podpůrně k vysvětlení jednotlivých komponent vnitřního kontrolního systému. Vzhledem k rozmanitosti jednotlivých orgánů veřejné správy z hlediska jejich činnosti, cílů a rizikovitosti, nelze v příručce obsáhnout konkrétní specifika vnitřních kontrolních systémů. Příručka proto mívá na základní, neboli lze také říct minimální, požadavky pro fungování vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy.

V příručce naleznete stručný teoretický základ, na který navazuje popis optimálního stavu auditované oblasti. Klíčové je stanovení základních otázek, které by si měl každý interní auditor klást při provádění auditu vnitřního kontrolního systému. Otázky jsou pro návodnost doplněny konkrétními příklady dobré a špatné praxe.

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). Dostupné z: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.

2 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 o finanční kontrole² a prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb.³

Vnitřní kontrolní systém je součástí systému finanční kontroly, která je vykonávaná uvnitř orgánů veřejné správy. Zákon o finanční kontrole neobsahuje definici vnitřního kontrolního systému, pouze uvádí jeho základní prvky v ustanovení § 3 odst. 4. Vnitřní kontrolní systém zahrnuje

- řídicí kontrolu, která je definována jako finanční kontrola zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování, a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření, a
- interní audit, který je definován jako organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací.

Výše uvedené základní prvky nejsou zdaleka jediné prvky vnitřního kontrolního systému, které musí být zavedeny. Mezinárodní standardy COSO definují vnitřní kontrolní systém jako „proces, který je ovlivněn především řídicími, 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
- řízení rizik
- kontrolní činnosti
- tok informací
- monitoring

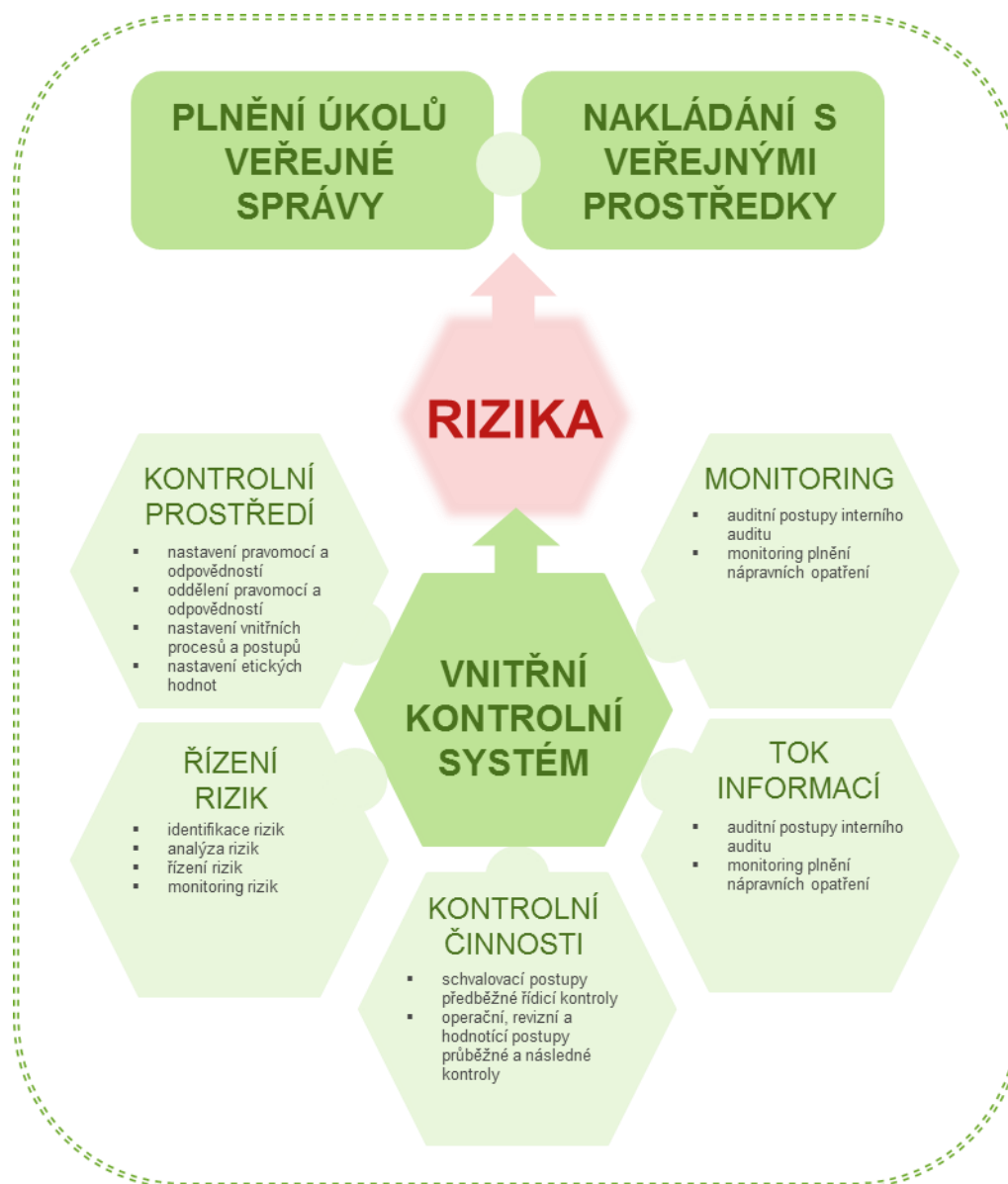
Podoba vnitřního kontrolního systému se odvíjí od konkrétních úkolů a cílů orgánu veřejné správy. Odpovědnost za zavedení, nastavení a fungování vnitřního kontrolního systému leží na vedoucím orgánu veřejné správy. Přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém poskytuje ujištění vedení orgánu veřejné správy, že jsou dosahovány cíle, plněny úkoly orgánu veřejné správy a s veřejnými prostředky je nakládáno účelně, hospodárně a efektivně. Vzhledem k rozmanitosti cílů a úkolů, které různé orgány veřejné správy mají dosahovat a plnit, jsou legislativní požadavky na nastavení vnitřního kontrolního systému poměrně obecné. O to zásadnější je role vedoucího orgánu veřejné správy, vedoucích, ale i ostatních zaměstnanců, kteří se podílí na fungování a zdokonalování vnitřního kontrolního systému a v neposlední řadě také interních auditorů. Dle ustanovení § 25 zákona o finanční kontrole jsou všichni zaměstnanci v rámci plnění svých pravomocí a odpovědností povinni zajistit fungování vnitřního kontrolního systému a informovat vedoucího orgánu veřejné správy o plnění stanovených cílů a úkolů a o vzniku významných rizik nebo závažných nedostatků.

Nástroje, procesy, postupy a opatření, které jsou zavedeny v rámci vnitřního kontrolního systému lze souhrnně označit jako řídicí a kontrolní mechanismy. Pro účely této příručky budou řídicí a kontrolní

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

mechanismy seřazeny do 5 základních komponent – kontrolní prostředí, řízení rizik, kontrolní činnosti, tok informací a monitoring.



Obrázek 1 Schéma vnitřního kontrolního systému

Účinný vnitřní kontrolní systém umožňuje plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy v souladu s principy účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti⁴ (nebo také „principy 3E“). Tyto principy jsou naplněny, když výsledky činnosti orgánu veřejné správy odpovídají stanoveným cílům a úkolům, k dosažení těchto výsledků bylo využito minimum 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, neboli také přiměřenosti. Aplikace tohoto principu zajišťuje, aby výdaje na zavedení řídicích a kontrolních mechanismů v rámci vnitřního kontrolního systému z dlouhodobého hlediska nebyly větší, než výdaje, které jsou nezbytné k zajištění řádného plnění úkolů orgánu veřejné správy.

⁴ Pro aplikaci principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti v praxi viz dále Metodický pokyn CHJ č. 3 – Metodika veřejného nakupování. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-3--metodika-verejn-25582>

3 Audit vnitřního kontrolního systému

Vedoucí orgánu veřejné správy odpovídá za průběžné prověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému. Jedním z nástrojů, které může vedoucí orgánu veřejné správy použít, je funkce interního auditu. Interní audit plní důležitou roli pro fungování a zdokonalování vnitřního kontrolního systému. Tento fakt vyplývá ze samotné definice interního auditu dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu⁵, 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 § 28 odst. 2 zákona o finanční kontrole, která stanoví, že interní audit je nezávislé a objektivní přezkoumání operací a vnitřního kontrolního systému. Přidaná hodnota interního auditu spočívá zejména v doporučeních ke zlepšení kvality vnitřního kontrolního systému, zejména zavedených procesů a postupů. Velký důraz je také kladen na roli interního auditu ve vztahu k řízení rizik, a to ne aktivní účastí na řízení rizik, ale ujištěním, že rizika ohrožující plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy jsou řádně a včas řízena.

Konkrétní zaměření interního auditu upravuje ustanovení § 28 odst. 2 zákona o finanční kontrole. Interní audit přezkoumává vnitřní kontrolní systém z těchto hledisek:

- **Soulad** s právními předpisy, přijatými opatřeními a stanovenými postupy (označováno také jako „compliance“). Právními předpisy, přijatými opatřeními a stanovenými postupy, zejména ve vnitřních předpisech orgánu veřejné správy, jsou stanoveny závazné požadavky na nastavení vnitřního kontrolního systému. Interní audit ověřuje, zda jsou tyto požadavky řádně a včas naplňovány. Součástí ověření je také soulad vnitřně stanovených postupů s právními předpisy.
- **Řízení rizik.** Interní audit přezkoumává, zda jsou rizika u orgánu veřejné správy řádně a včas řízena a jsou přijímaná odpovídající nápravná opatření k jejich zmírnění. Na jedné straně interní audit nahlíží na systém řízení rizik jako celek a hodnotí efektivitu zavedeného systému. Na druhé straně interní audit hodnotí konkrétní rizika a jejich řízení v souvislosti s přezkoumáváním operací nebo ostatních komponent vnitřního kontrolního systému.
- **Fungování řídicí kontroly.** Řídicí kontrola je jedním z řídicích a kontrolních mechanismů v rámci vnitřního kontrolního systému, jehož účelem je poskytovat ochranu veřejných prostředků. Funkčně nastavená řídicí kontrola poskytuje osobám odpovědným za nakládání s veřejnými prostředky včasné a spolehlivé informace potřebné pro rozhodování. Interní audit ověřuje, zda řídicí kontrola plní tento účel. Zároveň prověřuje způsob výkonu řídicí kontroly ve vztahu ke kvalitě poskytovaných informací.
- **Účelnost, hospodárnost a efektivnost.** Vnitřní kontrolní systém musí vytvářet podmínky pro účelný, hospodárny a efektivní výkon veřejné správy. Ustanovení § 4 odst. 2 zákona o finanční kontrole předpokládá, že kritéria pro hodnocení těchto principů vyplývají z právních a jiných (například technických) norem nebo tyto kritéria, pokud je to možné, stanoví vedoucí orgánu veřejné správy na základě objektivně zjištěných skutečností. Interní audit přezkoumává naplňování principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti ve vztahu ke stanoveným kritériím, ale také z hlediska jejich vyhodnocování v rámci jiných řídicích a kontrolních mechanismů (například při předběžné řídicí kontrole).
- **Účinnost.** Interní audit přezkoumává, zda je zavedený vnitřní kontrolní systém dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek. Účinný vnitřní kontrolní systém umožňuje plnění úkolů a cílů orgánu veřejné správy v souladu s principy účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti.

⁵ Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu definuje interní audit jako nezávislou, objektivně ujišťovací a poradenskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.

Prověření účinnosti vnitřního kontrolního systému zajistí vedoucí orgánu veřejné správy nejméně jednou ročně (viz ustanovení § 30 odst. 7 zákona o finanční kontrole). Tato povinnost je stanovena vedoucím orgánu veřejné správy bez ohledu na to, zda má orgán veřejné správy zřízenou funkci interního auditu nebo ne. Interní audit tudíž může být, ale nemusí být, nástrojem pro naplnění této povinnosti. Kromě zákonné povinnosti prověřit vnitřní kontrolní systém, může podnět k prověření vnitřního kontrolního systému nebo jeho části také vyplývat z analýzy rizik orgánu veřejné správy, zjištění pochybení a nedostatků v rámci vnitřních nebo vnějších kontrol, ale také z požadavků zaměstnanců podléjících se na fungování vnitřního kontrolního systému.

► 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.

3.1 Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí orgánu veřejné správy tvoří souhrn všech nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vnitřní organizaci orgánu veřejné správy. Dle ustanovení § 5 odst. 1 písm. a) zákona o finanční kontrole musí být vnitřní organizace orgánu veřejné správy nastavena tak, aby zajišťovala včasné a spolehlivé informace o hospodaření a účelné, hospodárné a efektivní plnění cílů a úkolů veřejné správy. Vedoucí orgánu veřejné správy musí v souladu s ustanovením § 25 odst. 2 zákona o finanční kontrole stanovit pravomoci a odpovědnosti vedoucích a ostatních zaměstnanců při nakládání s veřejnými prostředky, včetně úplného a přesného vymezení povinností ve vztahu k jimi plněným úkolům, a zajistit oddělení pravomocí a odpovědností při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací, zejména ve vztahu k výběrovým řízením, uzavírání smluv, vzniku závazků, platbám a vymáhání pohledávek. 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.“⁶

⁶ Metodický pokyn CHJ č. 2 Metodika řízení rizik ve veřejné správě. Dostupný z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>.

Pro řádné plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy je také nezbytné vymezení kvalifikace a požadavků na odbornost zaměstnanců. Dle ustanovení § 5 odst. 1 písm. b) zákona o finanční kontrole musí vedoucí orgánu veřejné správy dbát o to, aby se na vnitřním kontrolním systému podíleli zaměstnanci s odpovídajícími kvalifikačními předpoklady, kteří jsou zároveň bezúhonní a u nichž nehrozí střet zájmů. Nastavení kontrolního prostředí také úzce souvisí s celkovým řízením lidských zdrojů orgánu veřejné správy, zejména způsobem řízení personálních rizik, prevencí 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 efektivnosti.
- 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.

č. Klíčové otázky

1) Je vydán organizační řád?

2) Jsou v organizačním řádu jasně definovány pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců?

3) Jsou jednoznačně stanoveny vztahy nadřízenost a podřízenost 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 zaměstnanci s dostatečnými kvalifikačními předpoklady, kteří

č. Klíčové otázky

jsou bezúhonní a u nichž nehrozí střet zájmu?

- 10) Je nastaven systém řízení kvalifikace zaměstnanců (vzdělání, rozvoj)?
Má tento systém k dispozici dostatek prostředků pro realizaci?
- 11) Probíhá řízení lidských zdrojů v souladu s platnou legislativou (výběr, motivace, propouštění, organizace práce)?
- 12) Jsou sledovány a vyhodnocovány základní výkonové ukazatele zaměstnanců?
- 13) Je nastaven monitoring vybraných ukazatelů řízení lidských zdrojů (fluktuace, doba potřebná k obsazení volného místa, výše a struktura benefitů)?
- 14) Jsou zaměstnanci obeznámeni se smyslem vnitřního kontrolního systému? Jsou zaměstnanci proškolení v oblasti vnitřního kontrolního systému?
- 15) Jsou zavedené procesy dostatečně popsány ve vnitřních předpisech orgánu veřejné správy?
- 16) Jsou zaměstnanci obeznámeni se zněním vnitřních předpisů orgánu veřejné správy?
- 17) Jsou vnitřní předpisy aktualizovány v návaznosti na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek?
- 18) Jsou vnitřní předpisy formulovány jednoznačně a upravují zavedené procesy v souladu se skutečností?
- 19) Má orgán veřejné správy jasně definované etické hodnoty? Existuje etický kodex či jinak deklarované etické hodnoty?
- 20) Jsou zaměstnanci seznámeni s těmito hodnotami?
- 21) Existují postupy pro vyhodnocování etického prostředí v orgánu veřejné správy?
- 22) Jsou nastaveny postupy pro šetření porušení etických hodnot a případné vyvozování odpovědnosti?
- 23) Existují vhodné postupy pro zamezení možného vzniku střetu zájmů?
- 24) Jsou stanovené oblasti, v nich musí být zajištěna neslučitelnost funkce?
- 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,

► Příklad dobré praxe

které se na splnění úkolů částečně podílí.

► Příklady 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 řádem⁷ 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 obeznámeni se zněním vnitřního předpisu.

3.2 Systém řízení rizik

Požadavek na řízení rizik v orgánu veřejné správy je zakotven přímo v hlavních cílech finanční kontroly v ustanovení § 4 zákona o finanční kontrole, které stanoví povinnost zajistit ochranu proti rizikům, která by mohla vést k neúčelnému, nehospodárnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky. Tento požadavek je dále rozvinut stanovením odpovědnosti vedoucího orgánu veřejné správy zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který 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 (ustanovení § 25 odst. 1 téhož zákona).

Pod pojmem řízení rizik se 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.“⁸ 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.

Systém řízení rizik je neoddelitelně 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, tj. tím útvarem, v jehož činnosti riziko vzniká, nebo může vzniknout.

Základními prvky procesu řízení rizik jsou

⁷ zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

⁸ Metodický pokyn CHJ č. 2 – Metodika řízení rizik ve veřejné správě, dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>

- **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 nápravných opatření.** Nápravná 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 nápravné 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.

Pro zakotvení systému řízení rizik ve vnitřním předpise orgánu veřejné správy se lze inspirovat metodickou příručkou Ministerstva financí - Vzorová směrnice o řízení rizik.⁹

► Optimální stav

System řízení rizik

- System řízení rizik je propojen s rozhodováním o nakládání s veřejnými prostředky.
- System řízení rizik identifikuje vhodným způsobem rizika, která mohou ohrožovat plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy.
- System 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.
- System řízení rizik zahrnuje eskalační procesy pro řízení rizika.
- System řízení rizik poskytuje informace o stavu rizik v orgánu veřejné správy a sleduje stav rizik v čase.
- System řízení rizik poskytuje zpětnou vazbu o plnění nápravných opatření.

č. 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?**

⁹ Metodický pokyn CHJ č. 11 – Vzorová směrnice o řízení rizik, dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2020/metodicky-pokyn-chj-c-11--vzorova-smerni-39633>

č. Klíčové otázky

- 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 nápravná opatření a vedeny o nich záznamy?
- 10) Jsou 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 obeznámeni s fungováním systému rizik?
- 14) Je nastavený systém řízení rizik efektivní pro orgán veřejné správy vzhledem k významnosti a počtu rizik?
- 5) 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 útvarů. 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 nápravných opatření. O nápravném 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.

► Příklady 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 nápravné opatření. Výstupem z informačního systému byl katalog rizik s návrhem nápravných 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

► Příklady špatné praxe

rizik a realizaci nápravných opatření. Navržená nápravná opatření nebyla dále realizována a nikdo jejich realizaci nekontroloval.

3.3 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 schvalovacích postupů předběžné řídicí kontroly, operačních a hodnotících postupů průběžné řídicí kontroly a revizních a hodnotících postupů následné řídicí kontroly. Zavedení dalších forem kontrolních činností se zřetelem na princip přiměřenosti není omezeno. Kontrolní činnosti mohou mít také formu automatizované kontroly, autorizace, verifikace, ověřování výkonnosti apod.

Schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly upravuje zákon o finanční kontrole v ustanovení § 26 v kombinaci s ustanovením § 10 až § 16 prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb. Schvalovací 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 a hlavního účetní. Jejich odpovědnost dále upřesňuje prováděcí vyhláška č. 416/2014 Sb. Schvalovací postupy mají preventivní charakter a jejich řádné provedení předchází neúčelnému, nevhodnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky. Tento řídicí a kontrolní mechanismus je úzce propojen také s řízením rizik souvisejících s výdajovými a příjmovými operacemi již ve fázi jejich přípravy.

Průběžná řídicí kontrola je kontrolní činnost prováděná u operací 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 operaci. Následná řídicí kontrola je kontrolní činnost prováděná po uskutečnění operace a slouží zejména ke zpětnému vyhodnocení operací z hlediska jejich souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty a principy účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti.

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 by kontrolní činnosti měly být upraveny ve vnitřních předpisech. Pro zakotvení kontrolních činností ve vnitřním předpise orgánu veřejné správy se lze inspirovat metodickou příručkou Ministerstva financí - Vzorová směrnice o finanční kontrole.¹⁰

¹⁰ Metodický pokyn CHJ č. 9 – Vzorová směrnice o finanční kontrole pro dobrovolné svazky obcí; Metodický pokyn CHJ č. 10 – Vzorová směrnice o finanční kontrole pro obce; metodický pokyn CHJ č. 12 – Vzorová směrnice o finanční kontrole pro příspěvkové organizace. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky?t2_2=Harmonizace%2520finan%25c4%258dn%25c3%25adho%2520%25c5%2599%25c3%25adzen%25c3%25ad%2520-%2520metodiky

► 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, stanovenými postupy.
- Kontrolní činnosti snižují rizika ohrožující plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy.

č. 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) Kdo je pověřen výkonem kontroly souladu s právními a vnitřními předpisy?
- 5) Je stanovena odpovědnost za provádění kontrolních činností ve vnitřním předpisu?
- 6) Jsou stanoveny procesní postupy pro výkon kontrolních činností ve vnitřním předpisu?
- 7) Jsou v rámci orgánu veřejné správy vykonávány průběžné a následné kontroly?
- 8) Byli zaměstnanci k výkonu průběžné a následné kontroly pověřeni?
- 9) Jsou o provedených průběžných a následných kontrolách vedeny prokazatelné záznamy?
- 10) Jsou příslušní zaměstnanci seznámeni s povinností předkládat vedoucímu orgánu veřejné správy zjištění o nezákonném, nehospodárném, neefektivním a neúčelném vynakládání veřejných prostředků?
- 11) U jakého typu operací se provádí průběžná a následná kontrola?
- 12) Na základě jakých kritérií jsou vybrány operace pro provedení průběžné a následné kontroly?
- 13) Jsou přijímána nápravná opatření ke zjištěním z průběžné a následné kontroly?
- 14) Jsou jednoznačně vymezena pravidla pro výkon schvalovacích postupů předběžné řídicí kontroly?
- 15) Jsou pravidla pro výkon schvalovacích postupů předběžné řídicí kontroly v souladu s legislativními požadavky?

č. Klíčové otázky

- 16) Odpovídají pravidla pro výkon schvalovacích postupů řídicí kontroly skutečnosti?
- 17) Nevystupují ve schvalovacích postupech předběžné řídicí kontroly osoby, kterým není svěřena odpovědnost?
- 18) Jsou schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly prováděny efektivně? Nedochází k nepřiměřenému prodlužování procesu a vzniku rizika nedodržení lhůt vůči třetím osobám?
- 19) Je jednoznačně stanovena odpovědnost jednotlivým funkcím v souladu s legislativními požadavky? Nedochází ke tříštění nebo přesouvání odpovědnosti?
- 20) Jsou schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly prováděny u všech výdajových a příjmových operací, u nichž je to objektivně možné?
- 21) Jsou o schvalovacích postupech předběžné řídicí kontroly vedeny prokazatelné záznamy?
- 22) Jsou podklady shromážděné v rámci schvalovacích postupů využívány pro rozhodování o operacích?
- 23) Je zajištěno oddělení funkcí v rámci schvalovacího postupu předběžné řídicí kontroly?
- 24) Jsou vytvořené vzorové záznamy o provedení schvalovacích postupů předběžné řídicí kontroly?
- 25) Jsou odpovědní zaměstnanci pověřeni k výkonu předběžné řídicí kontroly vedoucím orgánu veřejné správy?
- 26) Jsou pověření evidována a aktualizována?
- 27) Je vedoucí orgánu veřejné správy upozorňován na zjištěné nedostatky ve schvalovacích postupech předběžné řídicí kontroly?
- 28) Dochází k ověřování skutečností stanovených v ustanovení § 11 a násl. vyhlášky č. 416/2004 Sb.?
- 29) Napomáhají schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly k ochraně veřejných prostředků?
- 30) Probíhají schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly u majetkových operací?
-

► 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 evidenci 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

► Příklad dobré praxe

na vedoucích pozicích.

► Příklady 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 finanční kontrole a prováděcí vyhlášce č 416/2004 Sb. a nijak nerefletoval 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 schvalovacího postupu v souladu s vnitřním předpisem osobami, které kontrolu ve skutečnosti neprovedly. Naopak vedoucí zaměstnanec, který věcně za operaci odpovídal, nebyl na záznamu o provedení schvalovacího postupu řídicí kontroly vůbec uveden. Takové nastavení schvalovacího postupů je pouze formální. Osobě, která věcně za operaci odpovídala a byla kompetentní k provedení kontroly, nebyla stanovena odpovědnost za schválení operace.

3.4 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 financemi vedoucímu orgánu veřejné správy je jedním z hlavních cílů finanční kontroly. Tento cíl je dále rozveden v ustanovení § 25 odst. 1 zákon o finanční kontrole, které stanoví, že vnitřní kontrolní systém musí zahrnovat postupy pro včasné podávání informací příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě. Pod slovním spojením tok informací se v kontextu vnitřního kontrolního systému rozumí souhrn nástrojů, procesů, postupů a opatření upravujících vznik, použití, uchování a předávání informací (komunikace) uvnitř orgánu veřejné správy, a také přijímání 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 finanční kontrole klade požadavky na tok informací v souvislosti s plněním stanovených úkolů, potenciálními riziky, závažnými nedostatky v činnosti orgánu veřejné správy a přijímáním a plněním opatření k jejich nápravě. Konkrétně například dle ustanovení § 27 odst. 3 zákona o finanční kontrole mají zaměstnanci vykonávající průběžnou nebo následnou řídicí kontrolu povinnost informovat vedoucího orgánu veřejné správy v případě, že zjistí, že s veřejnými prostředky je nakládáno neúčelně, nehospodárně, neefektivně nebo v rozporu s právními předpisy. Kromě těchto dílčích požadavků zákona o finanční kontrole a požadavků jiných speciálních zákonů (například zákona o archivnictví a spisové službě¹¹) 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.

¹¹ zákon č. 499/2004 Sb., zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

► 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.

č. 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 (ochrana osobních údajů, archivace, skartace, zákon o účetnictví)?
- 10) Jsou vytvořeny vnitřní předpisy k uchování informací (spisový řád, archivační řád, 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 úkolů nebo naopak rizika spojená s nedostatečnou eskalací zjištěných nedostatků nebo pochybení.

3.5 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.

Zákon o finanční kontrole, kromě úpravy funkce interního auditu, obsahuje pouze dílčí požadavky na předávání zjištění o pochybeních v rámci vnitřního kontrolního systému vedoucímu orgánu veřejné správy. Jedná se konkrétně o ustanovení § 26 odst. 5 zákona o finanční kontrole, které stanoví povinnost příkazce operace, správce rozpočtu a hlavního účetní písemně oznámit vedoucímu orgánu veřejné správy zjištění, že nebyl u operace proveden schvalovací postup předběžné řídicí kontroly.

Rozhodování o opatřeních k nápravě je v kompetenci vedoucího orgánu veřejné správy, který má dle ustanovení § 25 odst. 2 písm. d) zákona o finanční kontrole povinnost přijmout veškerá opatření k ochraně veřejných prostředků. Přijatá opatření jsou v rámci monitoringu dále sledována a je vyhodnocována jejich účinnost.

Funkce interního auditu je upravena v ustanovení § 28 a násl. zákona o finanční kontrole. Pro zajištění řádného fungování interního auditu je doporučeno upravit účel, pravomoci a odpovědnosti interního auditu ve vnitřním předpise, tzv. statutu interního auditu. Statut určuje postavení interního auditu v rámci orgánu veřejné správy, stanoví oprávnění k přístupu k dokladům, osobám a majetku, které souvisejí s prováděním zakázek, a definuje rozsah činnosti interního auditu. Při tvorbě Statutu je možné se inspirovat metodickou příručkou Ministerstva financí – Statut interního auditu.¹²

► Optimální stav

Monitoring

- Monitoring poskytuje vedení orgánu veřejné správy informace o nastavení a funkčnosti vnitřního kontrolního systému.
- Monitoring odhaluje nefunkční části vnitřního kontrolního systému a informuje o nich vedení

¹² Metodický pokyn CHJ č. 5 – Statut interního auditu. Doporučený vzor. Dostupné z:

<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2018/metodicky-pokyn-chj-c-5--statut-internih-32888>

► Optimální stav

orgánu veřejné správy.

- Jsou stanoveny postupy pro přijímání nápravných opatření v návaznosti na zjištěné nedostatky.
- Je sledováno plnění nápravných opatření.
- Interní audit funguje v souladu s právními předpisy a mezinárodními standardy.
- Činnost interního auditu je vedením orgánu veřejné správy respektována (se zjištěními a doporučeními interního auditu je v rámci organizace dále pracováno) .

č. 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 pověřeni 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 nápravná opatření?**

6) **Je funkce interního auditu v orgánu veřejné správy využívána?**

7) **Má interní auditor přístup ke všem potřebným podkladům, zaměstnancům, informačním systémům apod.?**

8) **Účastní se interní auditor porad vedení orgánu veřejné správy?**

9) **Je zajištěna funkční nezávislost interního auditu?**

10) **Vydal vedoucí orgánu veřejné správy Statut interního auditu, který upravuje práva a povinnosti interního auditora a práva a povinnosti zaměstnanců při výkonu interního auditu?**

11) **Pracuje vedení orgánu veřejné správy se zjištěními a doporučeními interního auditu?**

12) **Je umožněno dostatečné vzdělávání interního auditora?**

13) **Má interní auditor pro výkon své funkce dostatek zdrojů?**

► Příklad dobré praxe

Přijetí nápravného opatření

V rámci následné řídicí kontroly odhalil pověřený zaměstnanec, že dochází k realizaci výdajových operací bez provedení schvalovacího postupu předběžné řídicí kontroly ve fázi před vznikem závazku. Svě zjištění v písemné formě oznámil vedoucímu orgánu veřejné správy. Vedoucí orgánu veřejné správy nařídil prošetření zjištěného pochybení a vysvětlení odpovědného příkazce operace. Příčinou

► Příklad dobré praxe

neprovedení schvalovacího postupu bylo nesprávné posouzení, kdy má být v čase tento postup upraven. 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.

► Příklady špatné praxe

Vytvoření podmínek pro výkon interního auditu

Vedoucí orgánu veřejné správy splnil povinnost stanovenou ustanovením § 28 zákona o finanční kontrole a zřídil útvar interního auditu. V útvaru interního auditu byli zařazeni 3 zaměstnanci. Při výkonu auditní činnosti narazili interní auditoři na neochotu auditovaného útvaru poskytnout potřebnou součinnost, zejména přístup k podkladům a do informačních systémů. Vzhledem k tomu, že nebylo možné srovnat nápravu domluvou, upozornili interní auditoři na tuto skutečnost vedoucího orgánu veřejné správy. Vedoucí orgánu veřejné správy řešil situaci pouze ústně s vedoucím zaměstnancem auditovaného útvaru. Navzdory tomu nebyla interním auditorům poskytnuta součinnost. Vedoucí orgán veřejné správy odmítl situaci nadále řešit s tím, že se jedná pouze o personální neshody.

Pro řádné fungování funkce interního auditu je nezbytné ze strany vedoucího orgánu veřejné správy zajistit potřebné zdroje, ale také vymahatelné oprávnění.

