

Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu

1. Úvod

Ministerstvo financí vydává na základě § 7 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, (dále jen "zákon"), k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy tento pokyn.

2. Účel, obsah a určení pokynu

2.1. Účelem pokynu je poskytnout přehled hlavních nástrojů, základních pojmů, obecných zásad, metod a postupů doporučených na základě nejlepších zkušeností obsažených v mezinárodně uznávaných standardech pro řízení rizik v orgánech veřejné správy.

2.2. Hlavní nástroje jsou obsaženy v pokynu jako

- a. závazná pravidla pro zavedení systému řízení rizik v orgánech veřejné správy a udržování vnitřního kontrolního systému při jejich zvládnutí, která vycházejí z ustanovení zákona¹⁾ a v rámci úpravy bližších podrobností o kontrolních metodách a postupech z prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu,
- b. doporučení, která vycházejí z principů pro řádnou správu a řízení státu, z mezinárodně uznávaných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle COSO²⁾ a auditních standardů³⁾ s cílem napomoci vedoucím orgánům veřejné správy při řízení rizik v těchto orgánech.

2.3. Pokyn je určen

- c. vedoucím orgánům veřejné správy, kteří jsou v rámci své odpovědnosti povinni v tomto orgánu 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 (§ 25 odst. 1 b) zákona),
- d. vedoucím zaměstnancům orgánu veřejné správy, kteří jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni
 - zajistit fungování vnitřního kontrolního systému,
 - podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik, o závažných nedostatecích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě (§ 25 odst. 4 zákona),
- e. útvarům interního auditu, které systematicky a metodicky hodnotí řízení rizik, řídicí a kontrolní procesy, správu a řízení orgánu veřejné správy a přispívají k jejich zdokonalování.⁴⁾

3. Definice pojmů pro účely pokynu

3.1. Riziko je možnost, že při zajišťování činnosti orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.

3.2. Nežádoucí dopad je výsledek působení rizika, který spočívá především v ohrožení nebo újmě na majetku a právech státu či územního samosprávného celku, narušení bezpečnosti informací, neekonomickém, neúčelném a neefektivním využívání veřejných prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo v prodlení stanovených úkolů, neplnění závazkových vztahů a poškození pověsti orgánu veřejné správy.

3.3. Řádná správa a řízení orgánu veřejné správy je vytvoření takových podmínek, které zajistí zavedení a fungování přiměřeného a účinného vnitřního kontrolního systému k ujištění o souladu uskutečňovaných operací s právními předpisy, o jejich hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti a o včasných reakcích na rizika a požadavky k odstranění zjištěných nedostatků tak, aby mohl být očekávaný výsledek při plnění schválených záměrů a cílů dosažen.

3.4. Řízení rizik je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizovaná vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, stanovení priorit rizik podle stupně jejich významnosti (dále jen "priorita rizik"), přijetí souboru konkrétních opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu (dále jen "zvládnutí rizik") a kontrola realizace a účinnosti těchto opatření.

3.5. Analýza rizik je kontrolní metoda, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a vyhledávána (dále jen "identifikována"), vyhodnocována (určení stupně významnosti rizika měřeného podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika) a podány o nich informace příslušné úrovni řízení k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady.

3.6. Seznam rizik je pracovní pomůcka pro identifikaci rizik v procesech zajišťování schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy, která utříděným způsobem definuje a klasifikuje potenciální nebo v praxi se vyskytující rizika.

3.7. Rizikový faktor je porovnatelný nebo měřitelný ukazatel pro určení stupně významnosti rizika, který je kombinací subjektivního posuzování možných nežádoucích dopadů rizika na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika na základě ověřených aktuálních nebo historických údajů.

3.8. Mapa rizik je dokladem, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulkového přehledu rizikových faktorů a výstupech pro určení stupně významnosti rizik poskytuje informace k prioritám rizik podle jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení těchto rizik.

3.9. Auditovaný subjekt je orgán veřejné správy, jeho organizační útvar, vedoucí nebo jiný zaměstnanec, který se podílí na plánování, organizování, řízení a přímém uskutečňování operací a jehož činnost byla na

základě provedené analýzy rizik vybrána k auditování do střednědobého nebo ročního plánu útvaru interního auditu.

4. Obecné zásady řízení rizik

4.1. Klíčovými pojmy v oblasti řízení rizik jsou přijetí rizika a stupeň významnosti rizika. Z těchto charakteristik vycházejí opatření vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců tohoto orgánu, která jsou přijímána s ohledem na předpokládané riziko.

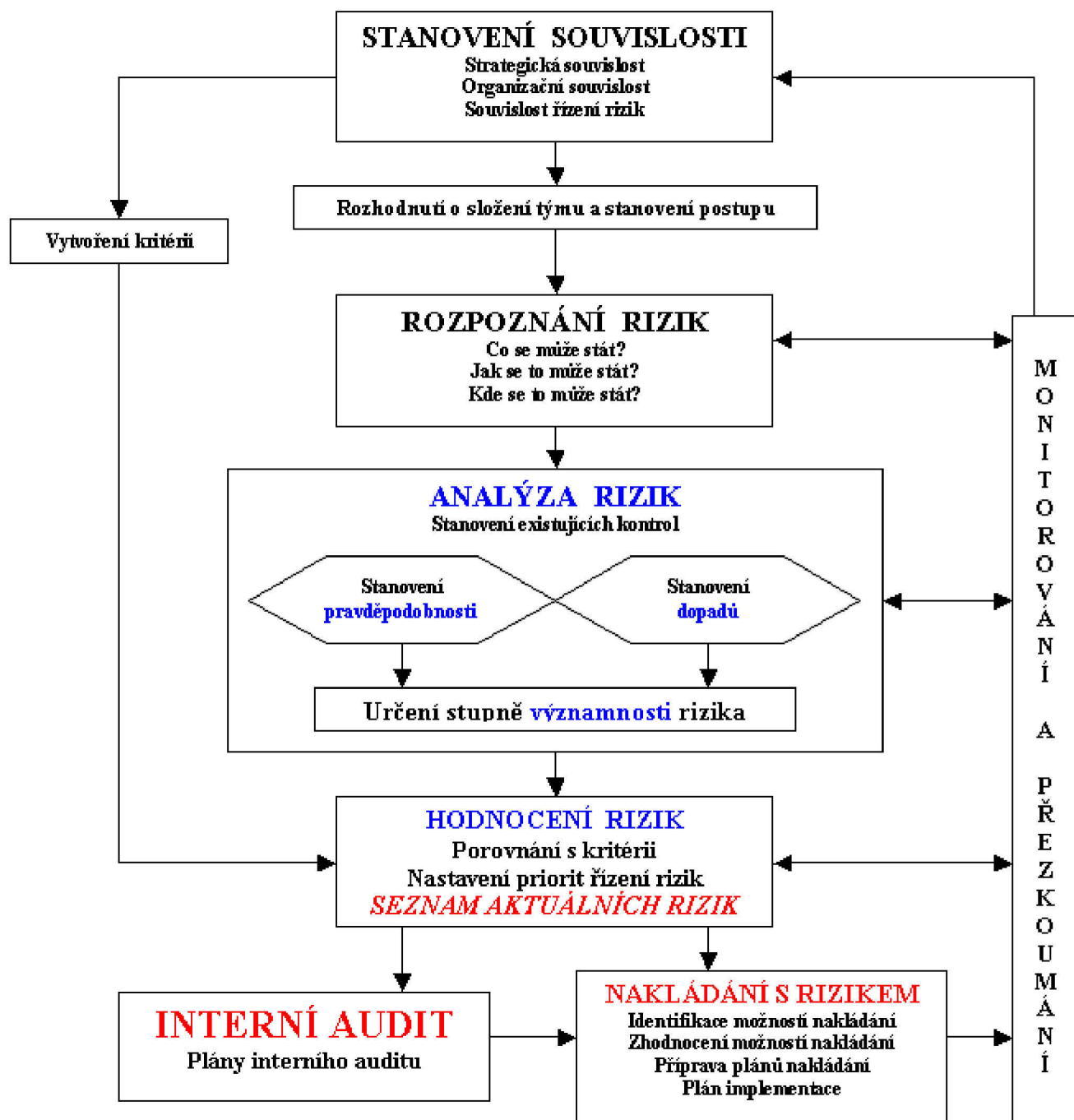
4.2. Vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy vykonávají činnosti v rizikovém prostředí s nimiž jsou spojené výdaje z veřejných rozpočtů k plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. K zajištění vymezené odpovědnosti za řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy se snaží směřovat přijímané riziko do předem stanovených mezí, které jsou stanoveny právními předpisy a opatřeními přijatými v mezích těchto předpisů, které při stanovení konkrétních cílů určil vedoucí orgánu veřejné správy pro činnost tohoto orgánu.

4.3. Řízení rizik spadá do působnosti vedoucích zaměstnanců orgánu veřejné správy. V případech s vysokou pravděpodobností zapůsobení nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky, a to zejména v návaznosti na povahu zajišťovaných úkolů, strukturu a stupeň obtížnosti vnitřního řízení, může vedoucí orgánu veřejné správy koordinaci řízení rizik přiřadit do odpovědnosti organizačnímu útvaru nebo k tomu zvlášť pověřit zaměstnance (dále jen "koordinátor řízení rizik").

4.4. Koordinátor řízení rizik, který je odborníkem pro oblast řízení rizik orgánu veřejné správy zabezpečuje postup při provádění analýzy rizik a koordinuje práce a sestavení výstupů. Následně poskytuje vedoucímu orgánu veřejné správy poradenství, technickou pomoc při určování strategie řízení rizik a vedoucím zaměstnancům konzultace při výkonu jejich činností spojených s řízením rizik.

4.5. Analýzy a hodnocení rizik se účastní vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy (v rámci vymezené působnosti k řízení procesů spojených se zajišťovanou činností, programy a projekty k plnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy) a interní auditoři orgánu veřejné správy, kteří poskytují konzultační služby.⁵⁾

4.6. Principy řízení rizik a základní postupy shrnuje následující schéma algoritmu řízení rizik.



4.7. Ve fázi, kdy jsou rizika vyhodnocena (určen stupeň významnosti rizik a priority rizik), vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy přijmou v rámci jim vymezených povinností, pravomocí a odpovědností rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat identifikovaná rizika, anebo jejich nežádoucí dopady.

4.8. Řízení rizik zahrnuje nástroje, které napomáhají k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik respektive pomáhají řídit činnost orgánu veřejné správy v rizikovém prostředí. Bližší podrobnosti o nástrojích vedoucích zaměstnanců tohoto orgánu sloužících k vyloučení nebo minimalizování identifikovaných rizik, anebo snížení jejich nežádoucích dopadů, přijetím odpovídajících opatření jsou uvedeny v bodě 7 pokynu.

4.9. Informování o rizicích znamená podat písemnou zprávu o výsledcích provedené analýzy rizik a projednat tyto výsledky se zainteresovanými stranami, a to jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy (například v případech identifikovaných rizik spojených s přípravou a zajišťováním veřejných rozpočtů, programů, projektů, smluv nebo jiných rozhodnutí o nakládání s veřejnými prostředky).

4.10. Předpokladem efektivní komunikace o rizicích je zavedení

- a. jednotného jazyka a jednotné struktury, aby bylo možno vzájemně si vyměňovat výsledky analýzy rizik uvnitř i vně orgánu veřejné správy,
- b. účinných informačních toků v systému řízení rizik zavedeném v orgánu veřejné správy.

4.11. Zásady, které byly stanoveny pro řízení rizik v orgánu veřejné správy, by měly být projednány se zaměstnanci na poradách organizačních útvarů nebo na poradách se zaměstnanci ze všech oblastí činnosti zajišťované tímto orgánem.

4.12. Příklad cyklu šestistupňového procesu v úrovni provozního a taktického řízení rizika a příklad přístupu k integrovanému řízení rizika ve třech úrovních je uveden v [příloze č. 1](#).

5. Zdroje rizik v procesech uvnitř orgánu veřejné správy (vnitřní rizika)

5.1. Vnitřní rizika jsou inherentní⁶⁾ součástí kontrolního prostředí (kvalita lidských zdrojů z hlediska bezúhonnosti a vztahu k etickým hodnotám, odborné způsobilosti, postoje a stylu jednání vedoucích zaměstnanců, organizační struktura), uplatňovaného systému řízení rizik, zavedených kontrol činností a uskutečňovaných operací, v komunikaci a toku informací, průběžného sledování (monitorování).

5.2. Příklady možností, nástrojů a prostředků ke zvládnutí, zmírnění a minimalizaci vnitřních rizik, při dodržení mezinárodně uznaných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle COSO, jsou uvedeny v [příloze č. 2](#).

6. Zdroje rizik vně orgánu veřejné správy (vnější rizika)

6.1. Rizika, jejichž zdroje spočívají výlučně v prostředí, systémech a činnostech mimo orgán veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému, jsou rizika vnější. Mezi významná vnější rizika patří například rizika

- a. politická,⁷⁾ (vyjma zásahů politiků odpovědných za výkon řádné správy orgánu veřejné správy směřujících k ovlivnění vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy při řízení a výkonu činnosti orgánu veřejné správy s trestněprávního či jiného protiprávního jednání; zahrnuje se do vnitřních rizik),
- b. legislativní a právní,⁸⁾
- c. regulatorní,⁹⁾
- d. finanční a rozpočtová (kurzová, úvěrová apod.),
- e. kulturní,
- f. demografická,
- g. živelní katastrofy,
- h. vojenská,
- i. terorismus,
- j. trestněprávního či jiného protiprávního jednání (vyjma vnitřní kriminality a jiného protiprávního jednání vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánu veřejné správy),

k. globalizační.¹⁰⁾

6.2. Složitost a vzájemná provázanost některých rizik má za následek, že jejich zdroje jsou jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy. Některá rizika nelze tedy zařadit jednoznačně mezi rizika vnitřní či vnější.

7. Odpovědnost vedoucích zaměstnanců orgánu veřejné správy za řízení rizik

7.1. Vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy, kterým vedoucí tohoto orgánu vymezil působnost k zajišťování řádné správy a řízení procesů spojených s činností, programy a projekty, organizují v podřízených organizačních útvarech systematickou a metodickou činnost k

- a. rozpoznávání a vyhledávání rizik v operacích a činnostech,
- b. hodnocení stupně významnosti a určování priorit rizik,
- c. včasnému oznamování skutečností o existenci významných rizik a předkládání návrhů pro účely rozhodování a přijímání efektivních a kontrolovatelných opatření k vyloučení nebo minimalizaci těchto rizik, anebo ke zmírnění jejich nežádoucích dopadů vedoucímu orgánu veřejné správy,
- d. průběžnému sledování reálného působení existujících rizik a včasné reakci na nastalou bezprostřední hrozbu jejich nežádoucího dopadu v souladu s opatřeními přijatými k vyloučení nebo minimalizaci těchto rizik,
- e. sestavení finálních seznamů aktuálních rizik dle priorit pro účely řízení rizik v příslušných úrovních daného orgánu a pro účely plánování interního auditu.

7.2. V případech se značnou pravděpodobností zapůsobení rizik s vysokým stupněm významnosti, a to zejména v návaznosti na koncepční záměry a strategické cíle, nebo rozsah a povahu plněných úkolů orgánu veřejné správy, je žádoucí, aby činnosti při řízení rizik byly vzájemně koordinovány, případně i určeným koordinátorem řízení rizik.

7.3. Koordinátor řízení rizik je informován útvarem interního auditu o rizicích spojených se zajišťováním řádné správy a řízení orgánu veřejné správy, které tento útvar zjistil při výkonu konkrétních auditů. Obdobně postupuje útvar interního auditu při zajištění informovanosti příslušného vedoucího zaměstnance o zjištěných rizicích, nebyla-li funkce koordinátora řízení rizik u orgánu veřejné správy zavedena.

7.4. Analýza rizik zahrnuje tyto dílčí kroky

- f. Rozbor vzájemných vztahů, kontextu a souvislostí procesů spojených s činností, operacemi, programy, projekty v činnosti orgánu veřejné správy ve vztahu k zajištění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,
- g. vytvoření základního souboru potenciálních rizik v procesech, operacích, programech, projektech a činnostech na bázi individuálního a týmového vnímání s vyjádřením identifikace rizik a základního názoru o možnostech a pravděpodobnosti zapůsobení rizik a o jejich nežádoucích dopadech na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu,
- h. výběr souboru rizik, která jsou důležitá z hlediska odpovědnosti vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců,
- i. určení stupně významnosti rizik týmem respondentů na bázi měření rizikových faktorů,
- j. sestavení pořadí rizik podle určeného stupně významnosti (hodnot měření rizikových faktorů) pro stanovení priorit rizik.

7.5. Vedoucí orgánu veřejné správy nebo k tomu jím pověřený vedoucí zaměstnanec ve své působnosti

rozhodnou o prioritách rizik na základě předložených podkladů týmového měření rizikových faktorů. Podklady navrhovaného pořadí rizik vycházejí ze dvou proměnných veličin

- k. pravděpodobnosti zapůsobení rizika, která je odvozována z četnosti a složitosti činností zajišťovaných ke splnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,
- l. stupně významnosti rizika, daného jeho možnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu, jehož základem je stanovená míra vlivu rizikových faktorů.

7.6. Vyhodnocování nežádoucího dopadu je zefektivňováno oceněním více rizikových faktorů spojených s rizikem pro zajištění řádné správy a řízení orgánu veřejné správy. Počet použitých rizikových faktorů pro určení stupně významnosti rizika by měl být přiměřený (dostatečný), aby vedoucí orgánu veřejné správy nebo k tomu jím pověřený vedoucí zaměstnanci mohli mít důvěru v komplexnost hodnocení rizika. Použití více rizikových faktorů se shodným oceněním jejich váhy vede k rozmělnění jejich rozlišujícího vlivu. Ke kritériím pro identifikaci a určení stupně významnosti, patří zejména

- m. finanční a ekonomické podmínky (velikost aktiv, likvidita) a dopad na adresáty služeb veřejného zájmu, zákazníky nebo dodavatele (konkurenční podmínky),
- n. velikost a složitost posuzovaných operací, programů, projektů (například více zdrojové financování a vzájemné vztahy realizační struktury zainteresovaných orgánů),
- o. organizační, provozní, technologické nebo ekonomické změny a potřeba silného dohledu (ovlivněná například transformací, politickými vlivy, rychlostí zaváděných inovací a modernizací systémů a technologií, rozsahem investic a charakteristikou zdrojů k jejich zajištění, rotací zaměstnanců, systémem informačních toků),
- p. změny ve vnějším prostředí včetně vlivu (tlaku) tohoto prostředí na vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucí zaměstnance, aby některé schválené záměry a cíle orgánu veřejné správy byly upřednostněny,
- q. etické klima, kompetence a bezúhonnost zaměstnanců, složitost organizačních a řídicích struktur,
- r. složitost procesů zajišťovaných služeb ve veřejném zájmu například s ohledem na geografické rozložení provozů nebo nepostižitelnost činností k jejich zajištění,
- s. stupeň automatizace informačních systémů,
- t. přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému,
- u. závěry interního auditu a přijatá nápravná opatření,
- v. termín a výsledky externích auditů a kontrol.

7.7. Metodický postup analýzy rizik je uvedený v [příloze č. 3](#), jako jeden z možných modelů. V konkrétní metodické aplikaci modelu postupu analýzy rizik ve specifických podmínkách orgánu veřejné správy je klíčovým pojmem stupeň významnosti rizika, který je určen mírou vlivu rizikových faktorů a pravděpodobností zapůsobení rizika.

7.8. Stupeň významnosti rizika je pak dán součinem bodového ohodnocení rizikového faktoru M (dopad) a pravděpodobnosti (například ve stupnici od 0 do 5, kdy nejvyšší hodnota znamená nejvyšší pravděpodobnost vzniku rizika).

$$R = M \times P$$

R stupeň významnosti rizika

M dopad (míra rizikového faktoru)

P pravděpodobnost dopadu

7.9. Míra vlivu rizikového faktoru je rámcovým vyjádřením vnímaného nežádoucího dopadu rizika ve zvolené číselné řadě například od 0 do 5, kde 0 je vyjádřením zvládaného nežádoucího dopadu rizika a 5 nepřijatelného nežádoucího dopadu rizika.

7.10. Pravděpodobnost zapůsobení rizika se vyjádří v intervalu 1 až x, kde 1 je vyjádřením téměř nemožnosti zapůsobení rizika (nikoliv jistoty) a x pravděpodobnosti hraničící s jistotou zapůsobení rizika.

7.11. Váha rizikového faktoru je vyjádřením jeho relativního významu v porovnání se všemi ostatními posouzenými rizikovými faktory podle stupnice ve zvolené číselné řadě (například od 0 do 1, přičemž suma váhy všech rizikových faktorů se rovná 1). Ukazuje, že některé rizikové faktory jsou považovány za důležitější a mají větší dopad na celkové riziko než jiné.

7.12. Identifikovaná rizika spojená se zajišťováním činností k plnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy v určeném časovém horizontu, jsou souborně tříděna v seznamu rizik, jehož příklad je uveden v [příloze č. 4](#) pokynu. Jeho vypracování zajistí příslušní vedoucími zaměstnanci (případně koordinátor řízení rizik v součinnosti s nimi) na základě výsledků konzultací s útvarem interního auditu.

7.13. Rizika jsou seřazena podle určeného stupně významnosti k usnadnění procesu rozhodování o tom, jak minimalizovat a zmírnit jejich nežádoucí dopady. Upravené pořadí podle priorit rizik je výsledkem expertního, kvalifikovaného posouzení stupně významnosti dle relativního vnímání rizik vedoucím orgánem veřejné správy a k tomu pověřenými vedoucími zaměstnanci (koordinátorem rizik) a konzultací s útvarem interního auditu tohoto orgánu. Tím je jednoznačně usměrněn proces rozhodování o tom, jak přistupovat k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu. Pro účely vyjádření priorit rizik se (s použitím seznamu rizik) sestaví mapa rizik.

7.14. Vedoucí zaměstnanci (koordinátor řízení rizik) na základě vlastní činnosti a na základě konzultací a informací o rizicích, které útvar interního auditu zjistil při výkonu konkrétních auditů, zajistí průběžnou aktualizaci seznamu rizik, zvláště při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek a při identifikaci nových rizik, nejméně však jedenkrát ročně. Při každé aktualizaci seznamu rizik zajistí vedoucí zaměstnanci (koordinátor řízení rizik) předání písemné informace o tom bez zbytečného odkladu útvaru interního auditu.

7.15. Rizika, záměry, strategie a řádná správa a řízení orgánu veřejné správy vzájemně souvisejí. Pokud vedoucí orgánu veřejné správy nebo jím k tomu pověřený vedoucí zaměstnanec nepřijmou odpovídající opatření k vyloučení, minimalizaci vzniku nebo snížení nežádoucího dopadu rizik spojených s řádnou správou a řízením orgánu veřejné správy, nastalé působení rizik svým nežádoucím dopadem ohrozí nebo znemožní plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Proto v rámci své odpovědnosti přijmou rozhodnutí o tom, jak zvládnout jeho předpokládané nežádoucí dopady, a to stanovením postupu k

w. vyhnutí se riziku, neboť

- toto riziko je pro orgán veřejné správy nepřiměřeně vysoké a není možné ho odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením dalších kontrol pro nevhodné, neefektivní a neúčelné vynaložení zdrojů,
- lze upustit od uskutečnění operací nebo zajištění činností spojených s tímto rizikem, pokud netvoří prioritu pro splnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,

x. lze upustit od uskutečnění operací nebo zajištění činností spojených s tímto rizikem, pokud netvoří prioritu pro splnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,

y. zmírnění rizika, neboť toto riziko je pro orgán veřejné správy vysoké, ale je možno toto riziko zmírnit například

- zavedením vnitřních opatření k zavedením dalších kontrol při dodržení hledisek hospodárnosti, efektivnosti účelnosti vynaložených zdrojů),
- přenesením rizika na jiný subjekt, například pojištěním,
- z. přijetí rizika bez opatření, neboť uskutečnění operací nebo zajištění činností spojených s tímto rizikem je pro orgán veřejné správy na přijatelné úrovni,
- aa. snížení zavedených kontrol k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizika pro jeho malý stupeň významnosti a pro nehospodárnost, neefektivnost a neúčelnost vynaložených zdrojů na zavedené kontroly.

8. Funkce a role útvaru interního auditu v systému řízení rizik orgánu veřejné správy

8.1. Schéma vztahů a odpovědnosti jednotlivých činitelů vnitřního kontrolního systému (vedoucí orgánu veřejné správy, vedoucí zaměstnanci, koordinátor řízení rizik) a útvaru interního auditu při řízení rizik je uvedeno v [příloze č. 5](#).

8.2. Útvar interního auditu pomáhá vedoucímu orgánu veřejné správy a vedoucím zaměstnancům tím, že identifikuje a hodnotí závažná rizika a přispívá ke zkvalitnění řízení rizik a řídicích a kontrolních systémů.

8.3. Na základě výsledků provedené analýzy rizik dokumentovaných seznamem rizik, mapou rizik (priority rizik) a souboru opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo ke snížení jejich nežádoucího dopadu, přijatých vedoucími orgánu veřejné správy nebo jím k tomu určenými vedoucími zaměstnanci, útvar interního auditu sestaví střednědobý plán své činnosti. V tomto plánu stanoví zaměření a typy konkrétních auditů, časové rozvržení a personální zajištění a další zdroje pro realizaci těchto auditů.

8.4. Základním cílem sestaveného střednědobého plánu a na jeho základě upřesněného ročního plánu konkrétních auditů je

- a. nezávislé, objektivní zjišťování, zda jsou v zavedeném vnitřním kontrolním systému orgánu veřejné správy rizika, spojená s plněním schválených záměrů a cílů včas rozpoznávána a zda jsou přijímána a plněna odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- b. ujištění o stavu řízení a kontroly rizik při zjišťování činnosti tohoto orgánu,
- c. iniciace doporučení pro orgán veřejné správy, je-li to
 - účelné ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému,
 - potřebné k předcházení nebo ke zmírnění rizik při uskutečňování záměrů, operací, programů a projektů,
 - nutné k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

8.5. Objektivní nezávislé hodnocení a plánování činnosti útvaru interního auditu v orgánu veřejné správy usnadňuje dále rozpoznání personálních potřeb interních auditorů a dalších zdrojů, založených na střednědobém a ročním plánu auditů. Strategie interního auditu se tvoří v přímé návaznosti a souvislosti na strategický (střednědobý) plán orgánu veřejné správy.

8.6. Útvar interního auditu zajistí, aby při určování priorit střednědobého plánu a při sestavování ročního plánu konkrétních typů auditů byly vzaty v úvahu rovněž informace o stavu vnitřního kontrolního systému zavedeného u orgánu veřejné správy, které jsou obsažené ve zjištěních z dosud vykonaných auditů a kontrol. Při vyhodnocování rizik proto posoudí

- d. závažnost zjištěných nedostatků či nesrovnalostí,
- e. četnost jejich výskytu, rozsah a frekvenci vykonaných auditů a kontrol včetně úrovně profesionální péče zpracování dokladů o tom, z hlediska jejich přesvědčivosti.

8.7. Se zvláštním zřetelem a obezřetností postupuje útvar interního auditu při hodnocení rizik u nově zřízeného nebo reorganizovaného orgánu veřejné správy, jehož zavedený vnitřní kontrolní systém nebyl dosud nezávisle prověřen a vyhodnocen z hlediska jeho přiměřenosti a účinnosti.

8.8. V návaznosti na výsledky analýzy rizik útvar interního auditu při sestavování svého střednědobého plánu a ročního plánu bere rovněž v úvahu nutnost zajistit při výkonu plánovaných auditů výběr vhodných typů a velikosti operací pro dosažení dostatečné reprezentativnosti vybraného vzorku.

8.9. Střednědobý plán interního auditu by měl zohlednit celý cyklus tématicky zaměřených auditů. Vychází se z něho při tvorbě ročních plánů, ve kterých se berou v úvahu veškeré významné změny v plánech orgánu veřejné správy, změny priorit potřeb auditní činnosti, pokud je taková změna nutná.

8.10. Roční plán interního auditu obsahuje rezervy pro včlenění výkonu operativně zařazených auditů do činnosti útvaru interního auditu na základě změn oproti střednědobému plánu, které vyplynou ze změn v hodnocení rizik, specifických priorit a změn rozpoznávaných a vyhodnocených v působnosti vedoucího orgánu veřejné správy.

8.11. Model postupu střednědobého a ročního plánování v odpovědnosti jednotlivých činitelů vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy (vedoucí tohoto orgánu, vedoucí zaměstnanci, koordinátor řízení rizik) a útvaru interního auditu je uveden v [příloze č. 6](#).

8.12. Výběr programů, auditovaných subjektů, projektů nebo operací podle stupně významnosti rizik k zařazení do dlouhodobého plánu a ročního plánu je spojen s rizikem, že interní auditor učiní chybný závěr ve vztahu k činnosti vykonávané auditovaným subjektem při plánování a uskutečňování programů, projektů a operací (dále jen "auditorské riziko").

8.13. Auditorské riziko ovlivňují následující faktory,¹¹⁾ a to

- f. inherentní riziko, které je spojeno s konkrétní povahou auditované činnosti, auditované činnosti a auditovaného subjektu, který je prověřován. Vyjadřuje možnost výskytu významných nedostatků či nesrovnalostí z důvodu neexistence odpovídajícího způsobu kontroly v zavedeném vnitřním kontrolním systému pro zajištění řádné správy a řízení orgánu veřejné správy,
- g. kontrolní riziko, které vyjadřuje možnost, že ani zavedený vnitřní kontrolní systém pro zajištění řádné správy a řízení tohoto orgánu nezabrání vzniku významných nedostatků či nesrovnalostí nebo vzniklé významné nedostatky či nesrovnalosti neodhalí a neodstraní,
- h. detekční riziko, které vyjadřuje možnost, že interní auditor nedostatečně posoudí inherentní a kontrolní riziko a neodhalí tak při výkonu auditu významné nedostatky či nesrovnalosti, jejichž vzniku zavedený vnitřní kontrolní systém nezabrání nebo je neodhalil, anebo je neodstraní.

8.14. Pokud inherentní a kontrolní riziko roste, snižuje se detekční riziko vyjadřující míru přijatelnosti rizika, kterou je interní auditor ochoten akceptovat, neboť zde vzniká potřeba shromáždění přesvědčivějších důkazních materiálů k objektivnímu ujištění vedoucího orgánu veřejné správy o stavu řízení rizik při uskutečňování programů, projektů a operací v tomto orgánu.

9. Závěr

9.1. Dodržení základních zásad řízení rizik v orgánu veřejné správy přispívá ke

- a. zkvalitnění rozhodování v orgánu veřejné správy a to na všech stupních řízení,

- b. vytváření prostředí pro zajištění informovanosti řídicích výkonných struktur a jejich uvědomění o nutnosti předcházet nežádoucímu dopadu rizik souvisejících s plněním stanovených úkolů při zajišťování schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,
- c. podpoře kultury tohoto prostředí.

9.2. Pokyn obsahuje základní orientaci v problematice řízení rizik, která vychází z nejlepších zkušeností vycházejících z mezinárodně uznávaných standardů.

9.3. Problematice systému řízení rizik v orgánech veřejné správy bude i nadále věnována prvořadá pozornost a na základě hodnocení uplatňovaných systémů řízení rizik v orgánech veřejné správy budou zobecňovány nejlepší zkušenosti ke zkvalitňování finanční kontroly ve veřejné správě.

9.4. K snadnější metodické orientaci se uvádí tyto zdroje informací o problematice řízení rizik

- d. Kontrola řízení v moderní státní správě- porovnání praxe (pracovní překlad Organizace pro evropskou spolupráci a rozvoj) - Paříž 1996,
- e. Kontrolní systém ČR (studie o kontrolním systému v ČR vypracovaná pro podvýbor pro kontrolu rozpočtového výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR) - Lubomír Voleník, prezident NKÚ - 2000,
- f. Interní audit - Lawrence B. Sawyer - překlad Český institut interních auditorů - 2000,
- g. Přednášky Lawrence B. Sawyera o interním auditu - překlad Český institut interních auditorů - 1997
- h. Turnbullova zpráva: vnitřní řízení a kontrola - Zásady OECD pro řízení a správu společností - The Institute of Chartered Accountants in England, Wales - 1999,
- i. Glosář definic, které používá EK v rámci veřejné vnitřní finanční kontroly (vypracoval DG BUDG.D.6 ve spolupráci s DG ELARG) - 2001,
- j. Řízení rizika - překlad Český institut interních auditorů z dokumentu „The Institute of Internal Auditors United Kingdom - 1999,
- k. Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD - vypracovala skupina, kterou na Komisi pro cenné papíry organizoval Tomáš Ježek a odborně vedli Jennie Mills a Barry Bird, British Know How Fund - 2001,
- l. Rámec pro hodnocení řídicích systémů společnosti - překlad Český institut interních auditorů z dokumentu „Framework for the evaluation of Internal Control Systems" - 1998,
- m. Nové trendy v interním auditu - Jean- Pierre Garitte - překlad Český institut interních auditorů - 2002,
- n. Interní audit: průvodce nového auditora - David Galloway - The Institute of Internal Auditors - USA - překlad Český institut interních auditorů - 1997,
- o. Spolehlivost interního auditu - překlad Český institut interních auditorů z dokumentu „Competency Framework for Internal Auditihg" - 1999,
- p. Zavádění principů vnitřního finančního řízení a kontroly (PIFC) ve veřejné sféře kandidátských zemí - vystoupení pana Roberta de Koninga - zvláštního zmocněnce EK pro zavádění principů PIFC na konferenci ECIIA - Praha, říjen 2002,
- q. Harmonisation of PIFC in the Czech Public Sector - vystoupení pana Roberta de Koninga - European Commission DG BUDGET - B.3 na mezinárodní konferenci - Praha, prosinec 2003,
- r. PIFC Peer Assistance and the development of Internal Audit - vystoupení pana Francois - Roger Cazala - SIGMA Principal Administrator na mezinárodní konferenci - Praha, prosinec 2003,
- s. Risk Management - cesta k optimalizaci využívání systému vnitřního řízení a kontroly vystoupení pana Václava Peřicha na mezinárodní konferenci - Praha, prosinec 2003,
- t. Podvod a interní auditor - The Institute of Internal Auditors United Kingdom - překlad Český institut interních auditorů - 1997,

- u. Corporate Governance v Evropě - Pavel Závitkovský, Kamil Čermák - 2002,
 - v. Řízení rizik - Vladimír Smejkal, Karel Rais - 2003,
 - w. Management - Jaromír Veber a kol. - 2001,
 - x. Výbor pro audit - Jana Klírová, Pavel Vácha - 2002
-

Poznámky pod čarou:

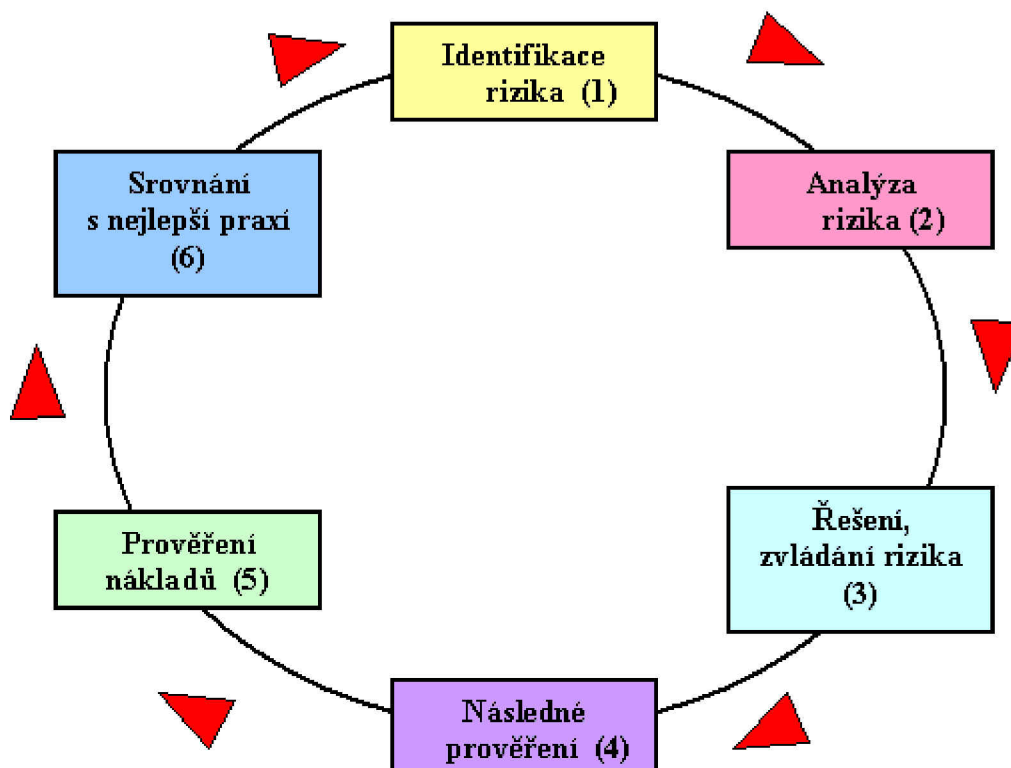
- ¹⁾ § 4 odst. 1 písm. b), § 11 odst. 3 písm. b) a odst. 4 písm. c), § 25 odst. 1 písm. b) a odst. 4, § 26 odst. 3, § 28 odst. 2 písm. b), § 29 odst. 5 a § 30 odst. 4 zákona.
- ²⁾ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Internal control - integrated framework, Jersey City, NJ: AICPA/COSO 1992 - Vnitřní kontrola - integrovaný rámec.
- ³⁾ Rámec pro profesionální praxi interního auditu, Směrnice Mezinárodní organizace Nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI), principy řádné správy a řízení státu doporučené Evropskou komisí (Government Governance).
- ⁴⁾ Standard IIA 2100 - Charakter práce.
- ⁵⁾ Rámec profesionální praxe interního auditu.
- ⁶⁾ Inherentní rizika jsou trvale včleněna do relativně stabilní struktury prvků řídicího a kontrolního systému orgánu veřejné správy (kontrolní prostředí, systém řízení rizik, kontrolní činnosti v rámci řídicího systému, informace a komunikace a průběžné sledování/monitorování/) a nevyhnutelně tvoří její součást. Vyjadřují možnost výskytu významných nedostatků či nesrovnalostí, jestliže inherentní rysy (vlastnosti) těchto jednotlivých prvků vykazují nedostatečnost, například neexistenci odpovídajícího způsobu řídicí kontroly v zavedeném vnitřním kontrolním systému pro zajištění řádné správy a řízení orgánu veřejné správy.
- ⁷⁾ Např. embarga (jak omezení působnosti a možností směrem k zahraničním subjektům tak omezení možností využívání zahraničních produktů, technologií či služeb; cla apod. /mezi politickým, legislativními a právními a regulatorními, případně ekonomickým riziky může existovat velice úzká vazba/. Zde je nutno najít "rozhraní".
- ⁸⁾ Legislativa na jedné straně proti smlouvám, podmínkám vedené sporů dle práva toho, kterého státu a v tom, kterém místě atd.
- ⁹⁾ Ovlivňování regulačními mechanismy státu či nadnárodních institucí.
- ¹⁰⁾ Tato rizika představují jednak samostatnou skupinu, avšak současně jsou některá z nich začlenitelná do jiných skupin.
- ¹¹⁾ Obdobná doporučení pro interní audit uvedena v bodu 2.1. Pokynu č. CHJ - 3, upravujícího metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě a v bodu 3.4. Pokynu č. CHJ - 4, upravujícího metodiku výběru vzorku pro prověřování správnosti operací při výkonu finanční kontroly ve veřejné správě. Pokyny jsou zveřejněny na webové stránce MF pod odkazem „Finanční kontrola“.

Příloha č. 1 - Příklad cyklu šestistupňového procesu v úrovni provozního a taktického řízení rizika a příklad přístupu k integrovanému řízení rizika ve třech úrovních

Příloha č. 1

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy
Příloha č. 1
duben 2004

Příklad cyklu šestistupňového procesu v úrovni provozního a taktického řízení rizika



Krok	Činnost	Obsah činnosti
1	Identifikace rizika	Co by mohlo špatně fungovat, jak se to stává a proč se to stává
2	Analýza rizika	Odhad pravděpodobnosti a následků rozhodnutí
3	Řešení, zvládnání rizika	Různá opatření pro vyloučení (předcházení) nebo minimalizaci (zmírnění) rizika
4	Následné prověření	Kontrola účinnosti řešení a zvládnání rizika
5	Prověření nákladů	Prověření vynaložených veřejných prostředků (včetně potřeby pracovních sil) na odstranění nebo minimalizaci rizika ve vztahu k zajištění rozsahu, kvality a přínosu činností a operací ke splnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy

Příklad přístupu k integrovanému řízení rizika ve třech úrovních

Kategorie

Využití

Strategické řízení rizik	Využije se pro správu orgánu veřejné správy směrem k naplňování jeho poslání při zajišťování veřejného zájmu (plnění strategických cílů) ve vztahu ka) očekávání veřejnostib) vládním programům (vlády ČR, vyšších územních samosprávných celků a místních samosprávných celků) c) nadřízeným orgánůmd) rozvoji orgánu veřejné správy
Řízení provozních rizik	Použití analýz a prognóz k plánování priorit a rozvržení zdrojů a potřeby veřejných prostředků a pracovních sil ve vztahu k zajištění rozsahu, kvality a přínosu stanovených úkolů a schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy, řízení provozních rizik používá množství empirických, náhodných a experimentálních (modelových) dat
Taktické řízení rizika	Při zajišťování konkrétních činností v orgánu veřejné správy nástroji, jako jsou například řídicí kontroly, interní audit a hodnocení kvality

Poznámka:

1. Pokud chybí strategické řízení rizika, není možné zajistit, aby výsledky řízení rizika na provozní a taktické úrovni odpovídaly požadavkům na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy.
2. Řízení rizik musí být začleněno do struktury celého orgánu veřejné správy ve vztazích součinnosti (horizontální) i subordínace (vertikální).

Příloha č. 2 - Řízení rizik v souvislosti se všemi prvky integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle COSO v podmínkách orgánu veřejné správy

Příloha č. 2

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

Příloha č. 2
duben 2004

Řízení rizik v souvislosti se všemi prvky integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle COSO v podmínkách orgánu veřejné správy

Příklady vyloučení nebo minimalizace vnitřních rizik při uplatnění mezinárodně uznávaných standardů



I. Pozitivní kontrolní prostředí v orgánech veřejné správy

1. je základnou pro dosažení vyšší úrovně úspěšnosti v praktickém uplatnění mezinárodně uznávaných obecných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly jakékoliv organizace,
2. je výsledkem působení hlavních faktorů;¹⁾ kvalitu řídicího kontrolního prostředí ovlivňuje v rozhodující míře aktivita vedoucích zaměstnanců orgánů veřejné správy k podpoře těchto hlavních faktorů:
 - a. bezúhonnost a vztah k etickým hodnotám,
 - formálním projevem je etický kodex²⁾,

- praktickým projevem je jednání vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánů veřejné správy v souladu s deklarovanými etickými hodnotami,
 - vedoucí zaměstnanci prokazují svůj vztah k významu tohoto hlavního faktoru poskytováním osobního příkladu k jednání podle etického kodexu ve vzájemných vztazích uvnitř orgánů veřejné správy a vůči okolnímu prostředí a odstraňováním příležitostí pro neetické chování a vedením k disciplině³⁾ tam, kde je to potřebné,
- b. odborná způsobilost,
- nutnost osvojení si a udržování úrovně odbornosti zaměstnanců orgánů veřejné správy, která jim dovolí plnit stanovené povinnosti a chápat význam jejího dalšího rozvíjení,
 - vedoucí zaměstnanci přispívají k pozitivnímu vývoji řídicího a kontrolního prostředí
 1. rozpoznáním a určením znalostí a dovedností nezbytných pro jednotlivá pracovní místa k zajišťování jednotlivých činností orgánu veřejné správy v souladu s jeho posláním,
 2. stanovením postupů při přijímání a rozmísťování zaměstnanců,
 3. poskytováním potřebných školení a poradenství,
 4. zajištěním dohledu, hodnocením výkonnosti a motivováním (odměňováním),
- c. postoje a styl jednání vedoucích zaměstnanců
- ovlivňují stupeň rizika, který je orgán veřejné správy ochoten přijmout při plnění svého poslání a výkonnost orgánu veřejné správy při realizaci přijatých záměrů a stanovených cílů,
 - projevují se v míře pozornosti, která je věnována informačním systémům, účetnictví, průběžnému sledování, ověřování a vyhodnocování;
- d. organizační struktura
- tvoří rámec pro plánování, organizování (provázání) a usměrňování jednotlivých činností k naplňování poslání orgánu veřejné správy
- e. regulačního prostředí
- předpokladem pro pozitivní vývoj tohoto prostředí je
 1. jasná definice rozhodujících oblastí odpovědnosti a oprávnění včetně nastavení vazeb pro hlášení, která splňují požadavek včasnosti a úplnosti informací pro rozhodování v příslušném stupni řízení,
 2. delegace konkrétních odpovědností a pravomocí pro schvalování, výkon a podávání zpráv v celém rozsahu zajišťovaných činností orgánu veřejné správy.

¹⁾ Latinsky síla uplatňující se v konkrétním procesu.

²⁾ Obecně uznávaná míra kolektivního uznání mravnosti (morálky) deklarovaná pro jednání ve vzájemných vztazích uvnitř pracovního nebo jiného organizovaného společenství a v širším pojetí v občanské společnosti. Etické normy jsou otevřeně nebo latentně odmítány pragmatismem (podstatou je upřednostnění užitku v subjektivním zájmu, což nemusí vybočovat v konkrétních projevech s uznávané míry morálky).

³⁾ Latinsky kázeň.

II. Systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

1. Systém řízení rizik je součástí vnitřního kontrolního systému a prostředkem k přijetí a plnění opatření k vyloučení nebo zmírnění rizika, kterému orgán veřejné správy bude ve své činnosti čelit při využití vlastních zdrojů eventuálně s pomocí vnějších zdrojů.
2. Stručné shrnutí obecných zásad řízení rizik pod bodem 4 pokynu:

- a. výchozím předpokladem je jasná definice cílů a konkrétních úkolů (operací) orgánu veřejné správy pro jejich dosažení za účelem zajištění stanoveného rozsahu a kvality služeb ve veřejném zájmu v příslušném časovém období,
- b. rozpoznání rizik je výsledkem aktivit vedoucích zaměstnanců orgánu veřejné správy zaměřených k identifikaci a pojmenování rizik, které jsou spojené s plánovanými operacemi a dosažením schválených záměrů a cílů na příslušné časové období,
- c. aktivity spojené s analýzami rizik zahrnují zpravidla scénáře vývoje, rozborovou činnost dosahovaných výkonových kvantitativních a kvalitativních ukazatelů činnosti orgánu veřejné správy a jeho připravovaných záměrů (programů) a cílů, hodnocení vývoje vztahů uvnitř tohoto orgánu a jeho vztahů s ostatními subjekty vnějšího prostředí, analýzy nálezů z vykonaných auditů a jiných hodnotících zdrojů se zvláštním zaměřením na oblasti největšího rizika podvodů, plýtvání, zneužívání a chyb v řízení,
- d. rozpoznaná rizika jsou podrobena analýze z hlediska možností vzniku a jejich předpokládaných dopadů; riziková analýza provedená v odpovědnosti vedoucích zaměstnanců (výkonný management) obecně zahrnuje
 - určení stupně závažnosti rizik spojených se zajišťováním jednotlivých činností orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti výskytu uvedených rizik ve vazbě na úkoly, které vyplývají z připravovaných záměrů a cílů tohoto orgánu do dalšího období,
 - stanovení priorit řešení a mapy rizik jako podkladu pro jejich zvládnání,
 - návrhy na rozhodnutí vedoucího orgánu veřejné správy o způsobu zvládnání rozpoznaných rizik a opatření, která je potřeba přijmout k tomuto účelu,
 - řídicí a kontrolní postupy při provádění rizikových analýz a při určování opatření ke zvládnání rozpoznaných rizik v orgánu veřejné správy (dále jen "zvládnání rizik") jsou vedoucími zaměstnanci tohoto orgánu usměrňovány v návaznosti na probíhající aktuální změny právních, exekutivních, ekonomických, a provozních podmínek.

III. Řídicí kontrola

1. Řídicí kontrola na všech úrovních řízení orgánu veřejné správy zahrnuje kontrolní metody a kontrolní postupy, slouží k prosazování opatření přijímaných vedoucími orgánu veřejné správy k plnění poslání tohoto orgánu (služba ve veřejném zájmu¹⁾).
2. Vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy nesou přímou odpovědnost za provozní zajištění realizace těchto opatření prostřednictvím svých podřízených výkonných zaměstnanců. Účinnost těchto opatření je dána dosahovanou efektivností v plnění přijatých záměrů²⁾ a stanovených cílů.³⁾
3. V rozsahu vymezené působnosti za plnění stanovených úkolů jsou vedoucí zaměstnanci povinni zajišťovat, aby byla brána v úvahu příslušná rizika, která jsou spojená s plánovanými operacemi k zabezpečení přidělených činností orgánu veřejné správy.
4. Příklady minimalizace nebo zmírnění provozních rizik řídicí kontrolou:
 - a. Zavedení dobré praxe v řízení a kontrole do reality chodu orgánu
 - vysoká úroveň sledování skutečných výkonů,
 - porovnávání skutečně dosahovaných a očekávaných výsledků,
 - analyzování vzniklých odchylek a hodnocení jejich příčin,
 - přijímání regulačních opatření vedoucími orgánu veřejné správy a ostatními vedoucími zaměstnanci v pravidelných časových intervalech,
 - zajištění prověřování funkčnosti a kvality jednotlivých oblastí a činností orgánu veřejné správy (předem stanovená kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti),
 - b. Vysoká úroveň rozvoje intelektuální hodnoty orgánu veřejné správy, a to v chápání pracovních sil nejen jako položky spotřeby části veřejných výdajů, nýbrž jako aktiva pro zabezpečení optimálních

výkonů při zajišťování stanovených činností orgánu veřejné správy ve veřejném zájmu; regulační funkce při řízení rozvoje intelektuální hodnoty orgánu veřejné správy spočívá v organizování kompetentních pracovních zdrojů především

- výběrem zaměstnanců a jejich rozmístěním do přesně definovaných odpovědností za výkony těchto činností,
 - ovlivňováním postojů, přístupů a intelektuálního nasazení zaměstnanců motivačním působením (tj. hodnocením jejich výkonnosti a zajištěním zpětné vazby propojení tohoto hodnocení na účinný systém odměňování, které je potřebné rozvrhnout tak, aby zaměstnanci chápali provázanost mezi vlastní výkonností a úspěchem orgánu veřejné správy),
 - vytvářením podmínek pro další profesionální rozvoj lidského kapitálu v souladu s vývojem potřeb orgánu veřejné správy (tj. vypracováním, realizací a kontrolou rozvojových programů odborné přípravy zaměstnanců jako součásti strategie rozvojového kapitálu orgánu veřejné správy),
 - soustavným dohledem a průběžným hodnocením stavu intelektuální hodnoty za účelem získávání zaměstnanců, u nichž existují předpoklady k vyrovnání se s požadovanými nároky na výkony, které jsou nezbytné k dosahování schválených záměrů a stanovených cílů orgánu veřejné správy,
 - řešením otázky udržování obsazení rozhodných pozic kompetentními zaměstnanci včetně jejich následnictví v souladu s plány kariérního růstu, které tvoří součást strategie rozvojového kapitálu orgánu veřejné správy,
 - odpovídajícím vybavením strukturálního kapitálu informační technologií,
- c. Účinné kontrolní mechanismy zabudované v infrastruktuře orgánu veřejné správy jako součást pracovních postupů k zajištění
- správnosti zpracování informací například zadávací kontroly vstupních dat do informačních systémů orgánu veřejné správy (regulovaně dokumentované přístupy k údajům, souborům a programům, přiřazování operací v číselných řadách účetní evidence a porovnávání součtu souborů s kontrolními účty),
 - ochrany snadno napadnutelných aktiv (například zavedený režim zabezpečení a omezeného přístupu k hotovosti, cenným papírům, inventáři a vybavení s rizikem ztráty nebo neoprávněného užití včetně jejich pravidelné inventarizace),
 - schvalování, uskutečňování a způsobu dokumentování jednotlivých operací a zabezpečením průběžného dohledu nad nakládáním s jakýmkoliv propojenými aktivy rozčleněním a oddělením odpovědností za uvedené úkony mezi různé osoby tak, aby žádný jednotlivec nemohl ovládat uvedené klíčové aspekty procesu uskutečňovaných operací,
 - přípravy a realizace užití zdrojů pouze prostřednictvím řádných úkonů osob jednajících v rámci jim vymezených povinností, oprávnění a odpovědností včetně zajištění informovanosti všech vedoucích a ostatních výkonných zaměstnanců o příslušnosti konkrétních osob k těmto úkonům,
 - přesného, úplného a včasného vedení dokumentace o všech úkonech a událostech, které provázejí celý proces od podnětu k uskutečnění operace, přes jejich schvalovací postupy, vlastní uskutečňování a zařazení těchto operací v příslušných souborech (zaúčtování) až po jejich vypořádání a vyúčtování,
 - omezení přístupu ke zdrojům a dokladům, týkajících se záznamů o hospodaření s nimi pouze na osoby s vymezenou odpovědností za jejich správu a užívání a zavedení pravidelného opakovaného porovnávání stavu zdrojů a příslušné dokumentace ke snížení rizika chyb, podvodů, zneužití nebo provádění neoprávněných změn,
- d. řádná správa a udržování náležité dokumentace o zavedeném systému řídicích kontrol, záznamech o jejích aktivitách a událostech významných pro plnění její funkce včetně pohotovosti této dokumentace pro účely případného přezkoumání; způsob dokumentování aktivit a událostí zavedeného vnitřního kontrolního systému musí být zřejmý z obsahu vnitřních předpisů, koncepce

správy a řízení orgánu veřejné správy a vypracované metodologie (pokyny-manuály), dokumentace může být pořizována v listinné nebo elektronické podobě.

5. Specifické potřeby systému řídicích kontrol jsou závislé na celé řadě faktorů spojených s odlišnostmi v činnostech orgánů veřejné správy, především na rizicích, jakým musí ten který orgán veřejné správy v souvislosti s naplňováním svého poslání čelit.

Specifická rizika jsou spojená například

- s odlišností v záměrech a cílech,
- velikostí, složitostí a členitostí vnitřních vztahů,
- rozsahem úkolů zajišťovaných v rámci stanoveného předmětu činnosti,
- charakterem výstupů a jejich důsledků (citlivostí, hodnotou), příslušným kontrolním prostředím,
- požadavky na spolehlivost a dosažitelnost výkonnostních kritérií.

¹⁾ Předmět a působnost k zajišťování služeb ve veřejném zájmu, je stanoveno právními předpisy a opatřeními přijatými v mezích těchto předpisů.

²⁾ Záměry se rozumí především programy a projekty.

³⁾ Strategické (dlouhodobé), taktické a operativní (krátkodobé) cíle.

IV. Systém komunikace a toku informací

1. Mají-li být v orgánu veřejné správy ovládnány jeho činnosti, musí být ustaveny věcně příslušné, spolehlivé a včasné systémy komunikace o událostech vnitřního a vnějšího prostředí tohoto orgánu, významných z hlediska potřeby vnitřní regulace, která je nezbytná pro plnění jeho poslání (služba ve veřejném zájmu) a k tomu účelu přijatých záměrů a stanovených cílů.
2. Za tím účelem zabezpečí vedoucí orgánu veřejné správy funkci systému shromažďování, třídění, vyhotovování a poskytování informací všem vedoucím a ostatním zaměstnancům, kteří je potřebují k zajištění přidělené činnosti, a to ve formě a časovém rozvrhu, jaké jim umožní dostát odpovědnosti, která jim byla stanovena za tuto činnost.
3. Vedoucí orgánu veřejné správy a vedoucí zaměstnanci na úrovni řízení jednotlivých funkčních oblastí a činností tohoto orgánu potřebují k průběžnému sledování vývoje v dodržování schválených záměrů a v dosahování stanovených cílů
 - předem stanovená kritéria v oblasti výkonnosti (produktivity), hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti,
 - provozní a finanční údaje o stavu věcného plnění přijatých konkrétních úkolů k jejich dosažení,
 - údaje o spotřebě k tomu určených veřejných zdrojů.
4. Vyhodnocením provozních a finančních údajů, jsou získávány informace pro ověřování, zda orgán veřejné správy dosahuje souladu s požadavky právních předpisů. Tyto údaje zahrnují zejména
 - rozdělování finančních zdrojů,
 - pořizování a poskytování zboží a služeb,
 - poskytování veřejné finanční podpory,
 - data o operacích jiného nakládání s veřejnými prostředky,
 - údaje o stálých aktivech, pohledávkách a závazcích.

5. Pro pravidelné podávání zpráv jsou získané informace zpracovávány do finančních výkazů, které slouží jak pro externí uživatele tak i pro
 - přijímání provozních rozhodnutí příslušných stupňů řízení uvnitř orgánu veřejné správy,
 - sledování výkonnosti jeho jednotlivých funkčních oblastí a činností,
 - k regulaci rozmístování veřejných zdrojů k tomuto účelu.

Tyto informace musí být identifikovány a distribuovány v rozsahu a čase, které zaměstnancům umožní vykonávat stanovené povinnosti hospodárně, efektivně a účelně.

6. Účinná komunikace musí být zajišťována všestranně pomocí toků informací uvnitř orgánu veřejné správy jak ve vertikálních vztazích (v obou směrech nadřízenosti a podřízenosti), tak i v horizontálních vztazích (průřezově v rámci organizačního propojení zajišťovaných činností), a dále vně tohoto orgánu vůči externím uživatelům, kteří mohou mít významný vliv na dosažení schválených záměrů a stanovených cílů při plnění jeho poslání (služba ve veřejném zájmu).

V. Monitorování

1. Monitorování (průběžné sledování) zahrnuje pravidelnou aktivitu vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců na úrovni řízení jednotlivých funkčních oblastí a činností tohoto orgánu.
2. Jeho atributem je informace a komunikace. Vedle nepřetržitého dohledu nad uskutečňováním operací je součástí této aktivity samostatné vyhodnocování funkce v kontrolní činnosti systému vnitřního řízení v určitých pravidelných časových intervalech.
3. Rozsah a frekvenci tohoto vyhodnocování je třeba odvozovat z ohodnocení rizik a rozboru hlavních faktorů kontrolního prostředí. Samostatné vyhodnocování může být vykonáváno
 - a. ve formě sebehodnocení,
 - b. prostřednictvím nezávislé služby interního auditu, organizačně oddělené od řídicích výkonných struktur orgánu veřejné správy,
 - c. externím auditem.
4. Zjištěné nedostatky projedná útvar interního auditu s vedoucím zaměstnancem, který je odpovědný za přímé řízení funkční oblasti a činnosti orgánu veřejné správy popřípadě i s vedoucím zaměstnancem na úrovni vnitřního řízení nejméně o jeden stupeň vyšší. Při zajišťování informovanosti vedoucího orgánu veřejné správy o svých zjištěních a navrhovaných doporučeních postupuje útvar interního auditu podle § 28 odst. 3 a § 31 odst. 1 zákona.
5. Průběžné sledování vnitřního kontrolního systému zahrnuje koncepční opatření a postupy k zajištění neprodleného řešení zjištěných nedostatků; vedoucí zaměstnanci jsou povinni
 - a. vyhodnotit neprodleně výsledky kontrolní činnosti a případných doporučení služby interního auditu ke zkvalitnění systému vnitřního řízení a jeho kontrolní činnosti,
 - b. rozhodnout o opatřeních k odstranění nedostatků a realizaci případných doporučení ke zkvalitnění systému vnitřního řízení a jeho kontrolní činnosti včetně časových dispozic jejich plnění a splnění,
 - c. zajistit ve stanoveném čase realizaci opatření k nápravě zjištěných nedostatků a případných doporučení ke zkvalitnění systému vnitřního řízení a jeho kontrolní činnosti.
6. Regulační proces průběžného sledování začíná, když jsou výsledky kontrolní činnosti oznámeny vedoucímu zaměstnanci příslušné úrovně řízení a je dokončen jen po splnění všech přijatých opatřeních, jejichž realizací jsou
 - a. napraveny všechny zjištěné nedostatky,
 - b. vytvořena příslušná zdokonalení systému vnitřního řízení a kontroly na základě případných doporučení,
 - c. prokázány skutečnosti, že zjištění a doporučení neposkytují podklad pro regulaci funkční oblasti a činnosti orgánu veřejné správy při uskutečňování operací k plnění poslání (služba ve veřejném zájmu) a k tomu účelu přijatých záměrů a stanovených cílů tohoto orgánu.

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

Příloha č. 3

duben 2004

METODICKÝ POSTUP ANALÝZY RIZIK

1. Identifikace potenciálních rizik pro orgán veřejné správy

Postup: 1. fáze

1. Koordinátor řízení rizik /dále jen koordinátor/ provede výběr okruhu respondentů (vedoucí zaměstnanci v rámci vymezené působnosti k řízení procesů spojených se zajišťovanou činností, programy a projekty k plnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy) a interní auditoři orgánu veřejné správy, kteří poskytují konzultační služby).
2. Výklad metodiky /aplikace tohoto pokynu/.
3. Předání TAB.1 určeným vedoucím zaměstnancům, vyzvaným k identifikaci rizik.
4. Identifikace rizik vedoucími zaměstnanci; v operacích, projektech, programech a činnostech, jež jsou v jejich odpovědnosti.
 - záznam do TAB.1
5. Předání TAB. 1 koordinátorovi.
6. Sestavení pořadí skupinového (týmového vnímání rizik) dle vzoru TAB. 2 - koordinátor
 - rozčlenění rizik do skupin podle stupně rizikovosti / vysoká / střední / nízká /.
7. Týmová diskuse vedoucích zaměstnanců a interního auditu /brainstorming/ o vnímání a prioritách rizik - všichni respondenti /vedoucí zaměstnanci/
 - zvláštní pozornost věnovat rizikům nedokonalého řízení nebo kontroly rizikům z nedbalosti, jež nelze tolerovat.
8. Na základě diskuse sestaví koordinátor seznamy vnímání rizik z hlediska analogie TAB 2
 - a. rizika řízená a zvládaná vrcholovými vedoucími zaměstnanci (vysoká a střední rizika),
 - b. rizika řízená a zvládaná ostatními vedoucími zaměstnanci (zbytek středních a nízká),
 - c. rizika z nedokonalého řízení a kontroly, z neplnění odpovědností, z nedbalosti (nepřípustná, zbytečná rizika).
9. Využití seznamů
 - a. Seznam ad a) se využije pro další testování významnosti vysokých rizik - zajistí koordinátor
 - b. Seznam ad b) se využije pro určení opatření k přímému zvládnutí rizik vedoucími zaměstnanci
 - opatření zpracují odpovědní vedoucí zaměstnanci za operace, programy, projekty a činnosti v nichž rizika působí
 - c. Seznam ad c) vytvoří podklad pro okamžité rozhodnutí vrcholového vedení orgánu veřejné správy k neodkladnému odstranění působení nepřijatelných, zbytečných rizik
 - d. Seznam využije i útvar interního auditu pro plánování činnosti.

2. Analýza a hodnocení rizik v procesech řízených vedoucími zaměstnanci

Postup: 2. fáze

Vnímaný dopad - rámcové**vyjádření:**

- 0 - zvládaný
- 1 - téměř neznatelný
- 2 - drobný
- 3 - významný
- 4 - velmi významný
- 5 - nepřijatelný

Pravděpodobnost výskytu rizika

- 1 - téměř nemožná
- 2 - výjimečně možná
- 3 - běžně možná
- 4 - pravděpodobná
- 5 - hraničící s jistotou

2. Týmová identifikace potenciálních rizik XYZ - seřazení podle vnímání při základní diskusi (brainstormingu)

Podklad pro další analýzu a hodnocení rizik

Výstup ze základní týmové diskuse působení rizik a vnímání významnosti dle vedoucích zaměstnanců
TAB. 2

P. č.	Proces, operace, (činnost) systém, útvar	Poznámky z diskuse o identifikaci rizika; vnímání rizika	Dopad	Pravděp.
		Rámec aktuálně vysoké úrovně rizik		
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
		Rámec aktuální střední úrovně rizik		
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
		Rámec aktuální nízké úrovně rizik		
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

3. Individuální ocenění dopadů a priorit vnímání rizik dle rizikových faktorů

Seznam rizik (položek) vybraných ve fázi identifikace jako vysoké

TAB. 3 je typu EXCEL s předdefinovanými operacemi

TAB. 3

P.č.	Proces, operace, aktivita		R	Riziko		Bodovací faktory							Skóre
	útvár			typ, deskripce	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.		
				/G - váha faktoru R	0,15	0,25	0,20	0,10	0,15	0,10	0,05		
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													
16.													
17.													
18.													
19.													

R - stupeň rizika (z vnímání potenciálních rizik)

Skóre = SUMA (body x váha) pro každý faktor

Legenda k TAB. 3

ZVOLENÉ RIZIKOVÉ FAKTORY - viz pokyn bod 7

Příklad

1. Celková závažnost položky pro orgán veřejné správy
2. Komplexnost důsledků dopadu pro orgán veřejné správy
3. Identifikace v nálezech předchozích auditů, inspekcí, kontrol,
4. Potřeba silného dohledu pro eliminaci rizika / čas, lidské zdroje/
5. Potřeba dodatečných zdrojů pro eliminaci rizika / finanční zdroj/
6. Potřeba jiných změn pro eliminaci rizika / změna organizační struktury, technologie/
7. Vliv okolí apod.

BODOVÁNÍ - B vyjadřuje významnost faktoru pro rozvoj orgánu veřejné správy a plnění jeho záměrů a cílů se uvádí v 5. stupních: 0 - 5, z toho:

0 = nelze aplikovat

1 = minimální vliv - až 5 = maximální vliv

SKORE = G x B

G - váha rizikového faktoru vyjadřuje jeho relativní vliv a příspěvek k celkovému efektu zapůsobení rizika. Jejich hodnotu určuje profesionálním kvalifikovaným odhadem užší skupina řízení rizik (např. vedoucí orgánu veřejné správy, vedoucí zaměstnanci koordinátor, vedoucí IA).

Suma váhových faktorů = 1

HODNOTITEL:

Jméno:

Funkce:

Datum hodnocení:

4. Finální řazení priorit rizik vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy

TAB. 4

Pořadí	Úroveň rizika	Číslo položky	Proces, operace, činnost útvar	RIZIKO typ a deskripce	Skóre
1	RÁMEC VYSOKÉ ÚROVNĚ RIZIKA	25.			
2		21.			
3		3.			
4		1.			
5		22.			
6		2.			
7		17.			
8		19.			
9	RÁMEC STŘEDNÍ ÚROVNĚ RIZIKA	18.			
10		16.			
11		10.			
12		15.			
13		7.			
14		4.			
15		6.			
16		23.			
17	20.				
18	RÁMEC NÍZKÉ ÚROVNĚ RIZIKA	9.			
19		14.			
20		8.			
21		26.			
22		11.			

23		13.			
24		5.			

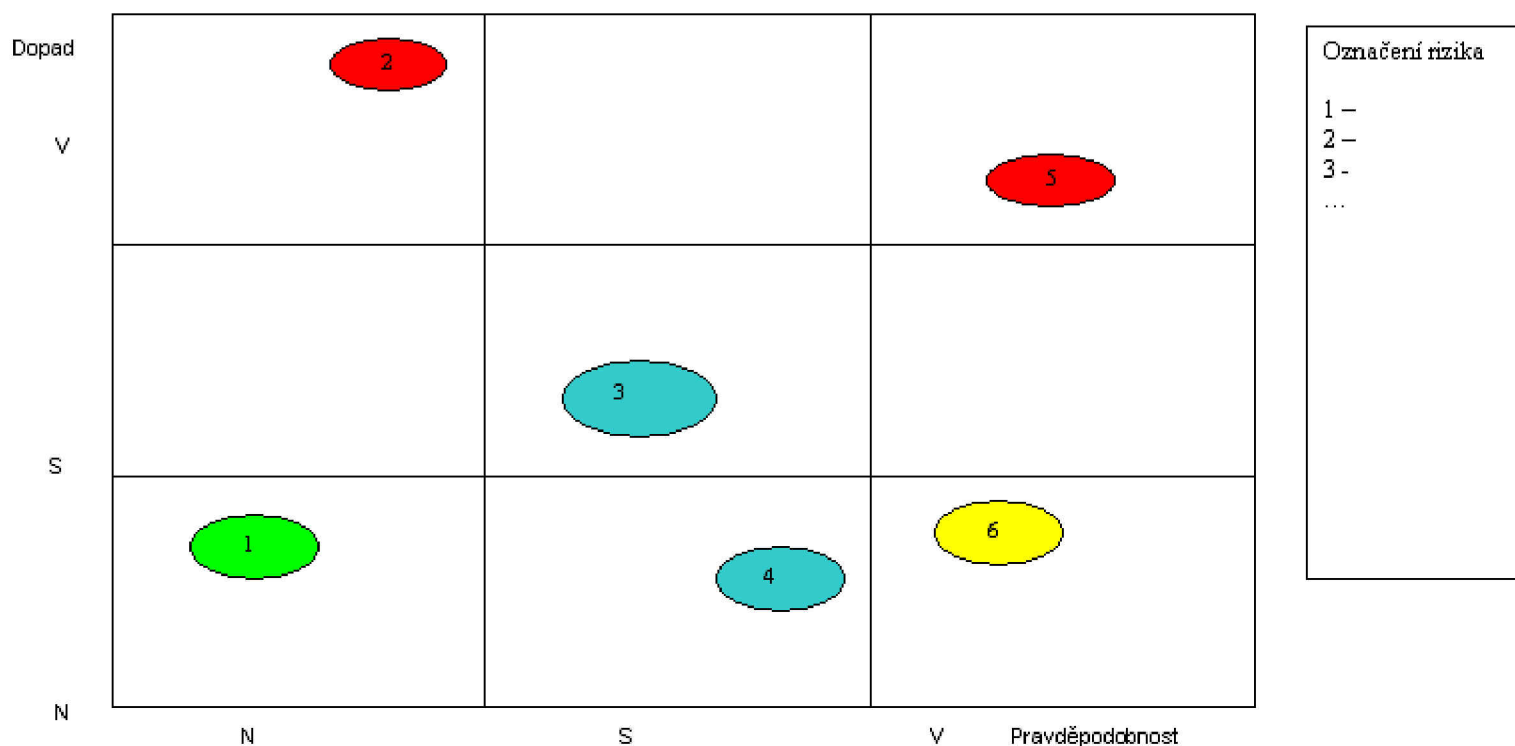
Ve výsledné Tab. týmového hodnocení rizik (průměr individuálního) - zjistíme celkový interval bodového rozpětí max. a min. Výsledek rozdělíme na třetiny a získáme orientačně rozhraní mezi vysokým, středním a nízkým bodováním souboru rizik.

Expertním oceněním těchto skupin týmem vrcholových vedoucích zaměstnanců a přesuny dle jejich vnímání rizik, získáme finální podskupiny dle priorit rizik a tedy TAB. 4.

5. Mapa rizik

Grafický výstup analýzy rizik - dle výsledků TAB. 4 a TAB. 2

- matice zobrazení rizika dle vzájemného poměru jeho pravděpodobnosti a dopadu
- zobrazení výsledků, možnosti znázornění posuvu rizik podle přijatých opatření



Mapa rizik je grafické znázornění stupně významnosti rizika jako funkce jeho pravděpodobnosti a dopadu rizika - základní jejich vnímání je uvedeno v Tab. 2. Toto znázornění má význam zpracovávat pro rizika, jejichž prioritou byla vedoucími zaměstnanci oceněna jako vysoká a jsou řešena v jejich kompetencích, což uvádí Tab. 4.

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

Příloha č. 4

duben 2004

Příklad seznamu rizik

Skupina rizik

Událost (jednání), zdroj	Ovlivněná oblast	Postupy/kontroly	Stav rozpracovanosti	
Lidská rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Neznalost • Nekompetentnost • Špatný výcvik • Nepozornost • Neinformovanost • Neetičnost • Úplatnost • Sřet zájmů • Zneužití pravomoci • Závislost na návykových látkách (alkohol, psychotropní látky, gemblerství) <p>důsledek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úraz • Nemoc z povolání • Mimořádná události • Havárie 	Všichni zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Zásady bezpečnosti a hygieny práce (dodržování) • Vstupní školení • Plány zaměstnanosti • Pojistné smlouvy (pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, třetí strany, jednotlivců) • Popisy pracovních míst (pracovní náplně) 	
Majetková rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Živelní pohroma (povodeň, požár apod.) • Vnitřní kriminalita • Terorismus 	Hmotný a nehmotný majetek (např. nemovitosti, autorská práva, know-how)	<ul style="list-style-type: none"> • Pojistné smlouvy • Protipožární předpisy • Povodňové plány • Předpisy pro stavby a budovy • Plány ohrožení • Dodržování zásad bezpečnosti 	Kontinuální plánování
Rizika peněžních	<ul style="list-style-type: none"> • Odcizení • Loupež 	<ul style="list-style-type: none"> • Platební centra (účetní jednotky) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní kontroly 	

prostředků	<ul style="list-style-type: none"> • Podvod • Nedbalost • Úvěrové • Kurzové • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Činnost pokladní služby • Postupy spojené s hotovostními platbami • Postupy spojené s bezhotovostními operacemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojistné smlouvy (pojištění proti vnitřní kriminalitě) • Způsoby ručení • Prověrky - audity platebních center • Bezpečnostní postupy prověřování zaměstnanců • Právní ochrana (dohody o hmotné odpovědnosti)
------------	--	---	--

Provozní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Neúčinnost postupů a operací • Jsou produkovány nepřesné informace • Složitost operací • Složitost norem (pravidel) • Nepřesnost pracovních postupů • Nepřijatelné postupy v pracovním procesu/procesy prováděné ve vzájemném nesouladu • Nepřijatelné využívání zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Všechny oblasti provádění služeb ve veřejném zájmu • Finanční účty • Vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci (dezorientace) • Programy a projekty • Všechny procesy/funkce • Rozpočet, veřejné prostředky (pochopení všech postupů/funkcí) 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídící kontroly • Interní audit
-----------------	---	---	--

Politická rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Moc, vlivy • Vlastnické vztahy (stát, územní samosprávné celky a veřejné právnické osoby apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné prostředky • Komunikace ve smyslu prosazování image • Soukromé finanční aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní audit • vedoucí orgánu veřejné správy • Řídící kontroly (inspekce)
------------------	--	--	--

Právní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Právní předpisy finančního práva (rozpočtová pravidla, účetnictví, státní majetek, zákony o ÚSC, zákon o 	<ul style="list-style-type: none"> • Hrozící snížení finanční výkonnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídící kontroly • Audit shody
---------------	--	---	--

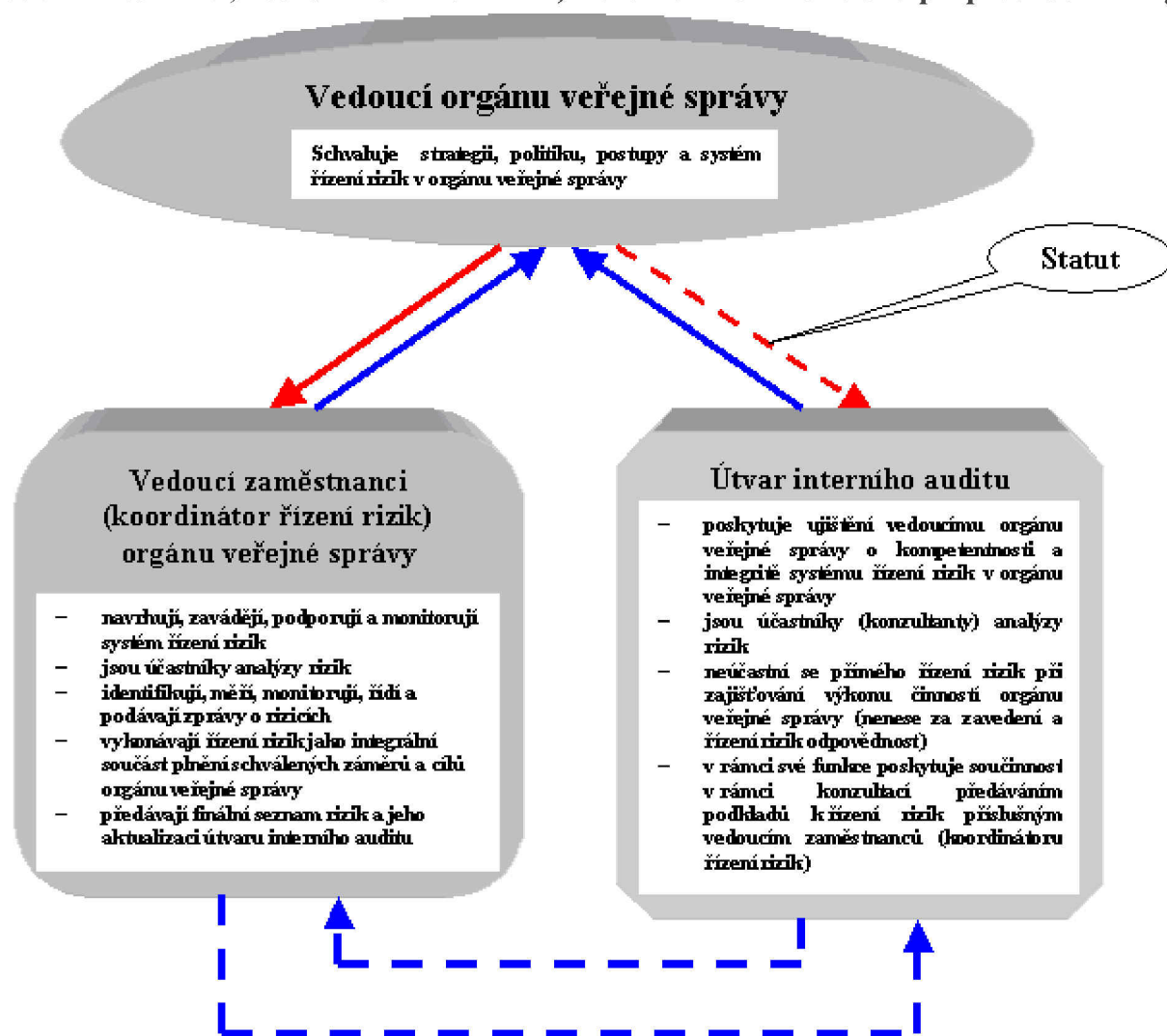
FK, veřejné zakázky,
daňové předpisy, ochrana
dat apod.

Informační rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Fyzické zabezpečení • IS (přístup, důvěrnost, bezpečnost, integrita, dostupnost) • Odborné informace 	<ul style="list-style-type: none"> • Všechny písemné záznamy/postupy • Všechny počítačové záznamy/postupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuály • Strategie IS/IT • Zajištění ochrany dat • Kontinuální plánování • Technická návaznost pro nové projekty • Servis informačního systému pro nové projekty 	Zpracovává se komplexní dokument, který řeší zabezpečení informací
Rizika vyplývající z hlavního předmětu činnosti orgánu veřejné správy a jeho financování) - služba ve veřejném zájmu	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrakty - smlouvy • Riziko trhu • Riziko poškození pověsti 	<ul style="list-style-type: none"> • Všechny kontrakty, kde se vyskytují interní a externí dodavatelé - agenti, klienti, partnerské vztahy • Trh • Všechny ovlivněné oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie rizik kontraktů • Nabídková výběrová řízení • Pracovní postupy (nákupy) • Standardní formy smluv • Manuál řízení projektu 	

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy





Příloha č. 5
duben 2004

Schéma vztahů a odpovědnosti jednotlivých činitelů vnitřního kontrolního systému (vedoucí orgánu veřejné správy, vedoucí zaměstnanci, koordinátor řízení rizik) a útvaru interního auditu při provádění analýzy a



řízení rizik

Vysvětlivka

-  **subordinační podřízenost**
-  **vztah podle statutu (nezávislost podle zákona č. 320/2001 Sb.)**
-  **odpovědnost při zajišťování přidělené působnosti (u interního auditu podle zákona č. 320/2001 Sb.)**
-  **vztah součinnosti k zajištění řádné správy a řízení orgánu veřejné správy**

[Příloha č. 6](#) - Model strategického a ročního plánování v odpovědnosti jednotlivých činitelů vnitřního kontrolního systému (vedoucí tohoto orgánu, vedoucí zaměstnanci, koordinátor řízení rizik) a útvaru interního auditu orgánu veřejné správy

Pokyn č. CHJ - 6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

Příloha č. 6

duben 2004

Model strategického a ročního plánování v odpovědnosti jednotlivých činitelů vnitřního kontrolního systému (vedoucí tohoto orgánu, vedoucí zaměstnanci, koordinátor řízení rizik) a útvaru interního auditu orgánu veřejné správy

