



Kontrola ve veřejné správě

JURAJ NEMEC
FRANTIŠEK OCHRANA
JAN PAVEL
VLADIMÍR ŠAGÁT



Wolters Kluwer
Česká republika

KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Kontrola ve veřejné správě

JURAJ NEMEC
FRANTIŠEK OCHRANA
JAN PAVEL
VLADIMÍR ŠAGÁT

Vzor citace: NEMEC, J., OCHRANA, F., PAVEL, J., ŠAGÁT, V. *Kontrola ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2010. 160 s.

Autoři jednotlivých částí a kapitol

prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.: autor částí 2.3, 7.2, spoluautor částí 2.1, 2.2, 3.1; spolueditor

prof. PhDr. František Ochrana, DrSc.: autor úvodu, kapitoly 1, částí 2.4, 2.5, 3.2, 3.3, 5.1, 5.6, 5.7, 5.8; spoluautor částí 2.1, 2.2, 3.1; spolueditor a vedoucí autorského kolektivu

doc. Ing. Jan Pavel, PhD.: autor částí 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 7.1

Ing. Vladimír Šagát, PhD.: autor kapitol 4 a 6

Recenzenti:

Doc. Ing. Beáta Meričková, PhD.

Doc. PhDr. Jan Šelešovský, CSc.

© prof. Ing. Juraj Nemec, CSc., prof. PhDr. František Ochrana, DrSc.,
doc. Ing. Jan Pavel, PhD., Ing. Vladimír Šagát, PhD., 2010
ISBN 978-80-7357-558-8

OBSAH

Úvod	7
1 Vymezení základních pojmů	9
1.1 Vymezení pojmů „kontrola“, „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě“	9
1.2 Druhy kontrolních vazeb z pohledu informačního toku	12
1.2.1 Kontrolní systém s (jednoduchou) přímou zpětnou vazbou	13
1.2.2 Kontrolní systém s dopřednou zpětnou vazbou	14
1.3 Shrnutí	17
2 Typologie kontrol ve veřejné správě	18
2.1 Klasifikace kontroly ve veřejné správě podle vybraných relevantních kritérií	18
2.2 Interní kontrola a vnitřní kontrolní systém	20
2.3 Klasifikace kontroly ve veřejné správě z hlediska typu	25
2.4 Klasifikace kontroly ve veřejné správě z hlediska času	26
2.4.1 Předběžná kontrola	26
2.4.2 Průběžná kontrola	38
2.4.3 Následná kontrola	40
2.4.4 Závěrečná kontrola	42
2.5 Shrnutí	46
3 Sledování hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti ve veřejné správě	48
3.1 Podstata 3E	48
3.2 Audit výkonnosti jako audit hodnoty za peníze (VFM)	52
3.3 Shrnutí	57
4 Kontrola a audit v samosprávě	59
4.1 Podstata samosprávy a kontroly a auditu v samosprávě	59
4.2 Cíle, funkce a druhy kontroly a auditu v samosprávě	65
4.2.1 Poslání kontrolního a auditorského orgánu	65
4.2.2 Cíle kontrolní a auditorské činnosti	66

4.2.3	Objekt a subjekt kontroly a auditu	66
4.2.4	Funkce kontroly a auditu	68
4.2.5	Informační toky o zjištěních kontroly a auditu	69
4.3	Plánování, metodika a výkon kontroly a auditu v samosprávě	72
4.4	Shrnutí	87
5	Kontrolní systém České republiky	90
5.1	Externí audit (Nejvyšší kontrolní úřad) a jeho funkce	91
5.2	Poslanecká sněmovna Parlamentu	95
5.3	Úřad na ochranu hospodářské soutěže	96
5.4	Systém finanční kontroly	98
5.5	Laická kontrola	100
5.6	Kontrola na úrovni samospráv	101
5.7	Nekompatibilita principů 3E (hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti) v relevantních zákonech ČR	104
5.8	Shrnutí	107
6	Kontrolní systémy veřejné správy v Slovenské republice	109
6.1	Kontrolní orgány státní moci a správy na Slovensku	109
6.2	Nejvyšší kontrolní úřad SR	118
6.3	Kontrola na úrovni samosprávy na Slovensku	124
6.4	Shrnutí	130
7	Kontrola a kontrola výkonnosti a její vztah k efektivnosti veřejných zakázek a veřejných služeb	134
7.1	Kontrola veřejných zakázek	134
7.2	Problémy vyplývající z dominance kontroly shody oproti kontrole výkonnosti	140
7.2.1	Dopady neúčinnosti kontroly na kontrahování veřejných služeb	142
7.3	Shrnutí	145
	Summary	147
	Literatura	149
	Věcný rejstřík	157

ÚVOD

Při alokaci veřejných zdrojů stojí rozhodovací subjekty před neustálou volbou, jak tyto vzácné zdroje použít. Řešení této otázky je předmětem optimalizace, kdy se zřetelem na stanovené výdajové cíle a další omezující podmínky hledáme nejvhodnější alokační variantu, jak omezené veřejné zdroje co nejlépe využít s ohledem na stanovené cíle, jejich hodnotící kritéria a dané (omezovací) podmínky. Hledání odpovědi na tuto otázku je součástí zkoumání, které se nazývá analýzou *ex ante*. Výstupem této analýzy je doporučení (volba) nejvhodnější realizační varianty.

Po zvolení vybrané varianty pak v rámci průběžné kontroly sledujeme, zda jsou dodržovány všechny formální (dokumentační, účetní) a obsahové (ekonomické) náležitosti tak, aby byly v souladu s přijatými alokačními cíli a jejich ukazateli. Po skončení výdajové akce se pak provádí závěrečné vyhodnocení realizované výdajové činnosti.

Kniha řeší všechny klíčové problémy související s kontrolou a auditem ve veřejné správě. V kontextu současných standardních požadavků kontrolní činnosti v zemích EU analyzuje současné kontrolní systémy veřejné správy v České republice a ve Slovenské republice a dává doporučení pro jejich zdokonalení.

Autoři publikace se ve svých závěrech opírají o podrobnou analýzu odborné literatury zabývající se problémem kontroly ve veřejné správě, o obsahovou analýzu dokumentů z kontrolní činnosti, jakož i o mnohaleté praktické zkušenosti z působení ve veřejné správě a vlastní empirické výzkumy v této oblasti.

Publikace svými závěry nabízí řadu námětů pro reformu státní správy a samosprávy v České republice a ve Slovenské republice. Podává relativně komplexní informace o kontrolní činnosti v obou státech bývalé federace. Vede k zamyšlení, v čem je možné se nechat oboustranně pozitivně inspirovat v oblasti kontrolní činnosti ve veřejné správě a zároveň upozorňuje, jakých budoucích chybných rozhodnutí se vyvarovat. Publikace rozpracovává nové teoretické a praktické postupy a doporučení, jak realizovat audit výkonnosti ve veřejné správě v České republice a ve Slovenské republice. Potenciálně oslovuje všechny odborníky, kteří se profesně zabývají problémem kontroly, jakož i vysokoškolské studenty ekonomických a ekonomicko-správních fakult, kteří se na tuto dráhu připravují.

Kniha vznikla dominantně jako součást výstupu z výzkumné činnosti Institutu sociologických studií na FSV Univerzity Karlovy v rámci řešení výzkumného záměru

„Rozvoj české společnosti v Evropské unii – výzvy a rizika“, MSM0021620841, řešeného FSV a FF UK Praha v letech 2005–2010. Při zpracování čtvrté, šesté a sedmé kapitoly autoři textu také využili poznatky projektu GAČR č. P403/10/1892: Optimalizace outsourcingu ve veřejném sektoru.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

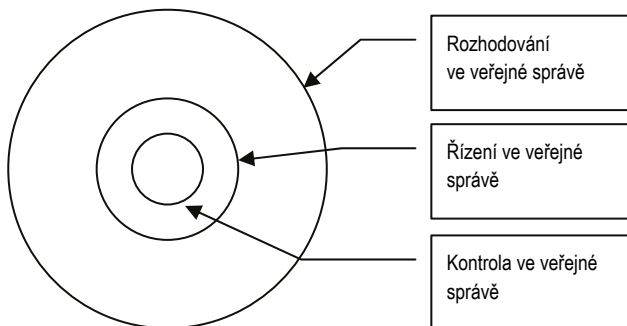
V úvodní části monografie vysvětlíme pojem „kontrola“ a stručně objasníme jeho rozdílnost ve srovnání s pojmem „audit“.

1.1 Vymezení pojmů „kontrola“, „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě“

Manažeři veřejné správy každodenně realizují řadu rozhodovacích procesů. Stojí před volbou, jak dosáhnout stanovený cíl. Vystupují v roli řídicího prvku, který formuluje cíl, stanovuje podmínky a organizuje činnosti s ohledem na objekt (předmět) řízení tak, aby byl dosažen vytyčený cíl. Plnění cíle je potřebné průběžně sledovat. To je dáno řadou faktorů, jako je očekávaný společenský účinek z realizovaného cíle či skutečnost, že realizace cíle je „rozložena“ v čase, přičemž k jeho dosažení jsou potřebné vzácné (omezené) zdroje. To vše ve svém souhrnu vytváří potřebu provádění kontroly.

Kontrola je nedílnou součástí řídicích a rozhodovacích procesů. Je to akt a proces, které ve zpětné vazbě podávají informaci o dosažení stanovených cílů. Vztah mezi rozhodováním, řízením a kontrolou můžeme formálně vymezit takto (obrázek 1.1).

Obr. 1.1 Vztah mezi pojmy „rozhodování ve veřejné správě“, „řízení ve veřejné správě“ a „kontrola ve veřejné správě“



Pramen: autor

Nejobecnějším pojmem je „rozhodování ve veřejné správě“. **Rozhodování ve veřejné správě** je sociální aktivitou, kterou realizují subjekty veřejné správy, a to jak jednotlivci (individuální subjekty) rozhodující ve veřejném zájmu (Potůček, et al., 2005), tak i sociální subjekty veřejné správy (vlády všech úrovní, státní orgány apod.), přičemž nejobecnějším rozhodovacím kritériem je veřejný zájem (Hamerníková, Maaytová, et al., 2010). Činnost rozhodovacího subjektu je zaměřena na nějaký objekt. Smyslem takto zaměřené činnosti je dosáhnout stanovený cíl. Takto „zacílená činnost“ je podstatou řízení.

Řízení¹ je tedy součástí všech rozhodovacích procesů ve veřejné správě (Rektořík, Šelešovský, 2003). Řízení je nedílnou součástí každodenní rozhodovací činnosti manažerů veřejné správy. Je to záměrná činnost, jejímž účelem je dosáhnout stanovený cíl. Monitorování úspěšnosti dosahování stanoveného cíle se nazývá kontrolou.

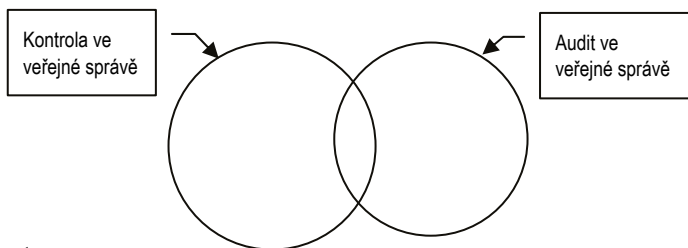
Kontrola vystupuje jako podsystém řízení, který plní při řízení funkci zpětné vazby (Benčo, et al., 2001). „Kontrolou“ se rozumí jedna z nedílných součástí procesu řízení (managementu), kdy mezi hlavní činnosti řízení se řadí plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola (Wehrich, Koontz, 1994). Kontrola slouží managementu organizace jako zpětná vazba, jež zajišťuje, že procesy probíhají tak, jak byly stanoveny cíle (předjímané konečné stavy). Cílem kontroly je tudíž ve zpětné vazbě zjistit, jak jsou stanovené cíle realizovány a jak účinná jsou přijatá opatření potřebná k jejich realizaci. Pojem „kontrola“ je rodovým pojmem vůči pojmu „**kontrola ve veřejné správě**“. Kontrola ve veřejné správě je součástí řídicích procesů ve veřejné správě. Jejím smyslem je ve zpětné vazbě zjišťovat, jak jsou dosahovány stanovené cíle veřejné správy.²

V teorii i praxi je potřebné rozlišovat mezi pojmy „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě“. V ČR jsou pojmy „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě“ často zaměňovány, případně nejasně definovány. Tato nejasnost proniká i do obsahu některých zákonů (např. zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě), případně se projevuje v tom, že k dané činnosti nejsou dosud přijaty náležité zákony. Z formálně-logického hlediska je vztah mezi pojmy „kontrolou ve veřejné správě“ a „auditem ve veřejné správě“ vztahem zkříženosti, který vyjadřuje obrázek 1.2.

¹ Uvažujeme řízení, které se týká sociálních systémů a z nich pak systémy řízení ve veřejné správě.

² Problematikou kontroly ve veřejné správě se v ČR a SR zabývají například Rektořík a Šelešovský (2003), Hronec, et al. (2005), Wright a Nemec (2003).

Obr. 1.2 Vztah mezi pojmy „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě“



Pramen: autor

Jak je z obrázku 1.2 zřejmé, existují jen některé styčné body mezi „kontrolou ve veřejné správě“ a „auditem ve veřejné správě“ a zároveň i podstatné odlišnosti, které vyplývají z odlišení čtyř základních druhů činností, k nimž patří:³

- externí audit ve veřejné správě,
- interní audit ve veřejné správě,
- vnitřní kontrola,
- externí kontrola.

Základní vymezení **externího auditu** podává zejména Limská deklarace o směrnicích k zásadám auditu, Mexická deklarace o nezávislosti NAI (nejvyšších auditních institucí), Etický kodex INTOSAI a Auditní standardy INTOSAI, „Auditní standardy IFAC“, Implementační směrnice INTOSAI pro audit výkonnosti a připravovaná Implementační směrnice INTOSAI pro finanční audit.

Limská deklarace⁴ tento „druh“ auditu definuje v článku 1 („účel auditu“) takto: „Audit je přirozenou součástí správy veřejných financí, protože hospodaření s veřejnými prostředky je hospodařením s veřejnými zdroji. Audit není samoúčelný – je nezbytnou součástí systému řízení, jehož cílem je odhalovat odchylky od přijatých norem a porušení principů legality, efektivnosti a hospodárnosti finančního řízení dostatečně včas, aby bylo možné v jednotlivých případech přijmout nápravná opatření, vyvodit odpovědnost příslušných stran, vymáhat náhradu škod či přijmout preventivní opatření, která by zabránila opakování takových porušení či by je alespoň ztížovala.“

³ Děkujeme Ing. S. Hotrovi, dlouholetému pracovníkovi NKÚ, za poskytnuté konzultace a za cenné informace k této problematice.

⁴ Dokument a další citované dokumenty jsou dostupné na stránkách www.nkuxnao.ic.cz/6_uvahy.htm.

Audit je pak možné různě klasifikovat. **Z časového hlediska** jej můžeme členit na předběžný audit a na následný audit (čl. 2 Limské deklarace). **Předběžný audit** je takovým druhem auditu, který je realizován před vlastním uskutečněním správních opatření či finančních transakcí. Vykonávají jej nejvyšší auditní instituce (SAI) nebo jiné auditní instituce. Pokud audit vykonává SAI, pak k jeho přednostem patří, že může preventivně vést k odvrácení škody. Nevýhodou však je, že vyžaduje poměrně vysoké transakční náklady. **Následný audit** je pak takovým druhem auditu, který následuje po uskutečnění správních opatření či finančních transakcí.

Z hlediska institucionálního postavení útvarů auditu (čl. 3 Limské deklarace) rozlišujeme interní audit a externí audit. **Interní audit** realizují útvary interního auditu, které jsou zřizovány v rámci jednotlivých státních úřadů a institucí. Jsou to v rámci příslušné organizační struktury funkčně a organizačně nezávislé útvary, které podléhají vedoucímu organizačního celku, v jehož rámci byly zřízeny (např. ministerstvu). Interní audit vyžaduje samostatný zákon o interním auditu, který by se opíral o mezinárodně uznávané definice interního auditu a mezinárodně uznávané standardy.

Externí audit realizují SAI. Jeho funkcí je prověřovat účinnost interního auditu. Úkolem SAI je provádět audit zákonnosti a správnosti finančního hospodaření řízení a účetnictví. Mimo to SAI provádí audit výkonnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti fungování veřejné správy (čl. 4 Limské deklarace). Pokud se týká obcí a krajů, externí audit v podstatě není prováděn. Je realizováno pouze přezkoumání hospodaření.

Závěrem k vymezení pojmů „audit ve veřejné správě“ a „kontrola ve veřejné správě“ můžeme konstatovat, že jednou z hlavních funkcí auditu je podporovat rozvoj kontroly, avšak nikoli ji zdvojovat nebo nahrazovat.

Významné místo pro realizaci kontroly má zpětná vazba. Ta může být realizována jako jednoduchá zpětná vazba či jako tzv. dopředná zpětná vazba. Výběr a realizace zpětné vazby jsou významné pro kontrolu. Pro audit jen v tom smyslu, aby jejich správnou funkci v kontrole auditovaných subjektů prosazoval.

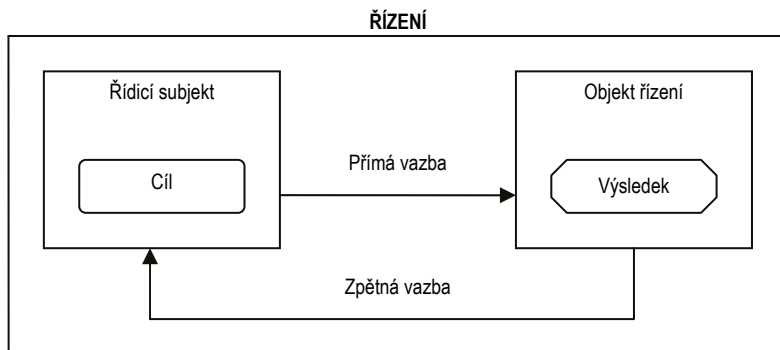
1.2 Druhy kontrolních vazeb z pohledu informačního toku

K realizaci kontroly jsou nezbytné informace. Potřebné informace pro realizaci kontrolní činnosti můžeme získávat v rámci vytváření kontrolních informačních systémů dvěma základními způsoby, a to (jednoduchou) přímou zpětnou vazbou a tzv. dopřednou zpětnou vazbou (Wehrlich a Koontz, 1994).

1.2.1 Kontrolní systém s (jednoduchou) přímou zpětnou vazbou

Nejjednodušším systémem je kontrolní systém s (jednoduchou) přímou zpětnou vazbou. Její podstatu vyjadřuje obrázek 1.3.

Obr. 1.3 Přímá zpětná vazba jako informační kanál při řízení



Pramen: autor

Základní prvek řídicího systému tvoří řídicí subjekt, který definuje cíl jako před-jímaný (očekávaný) stav.⁵ Podstatou kontroly založené na přímé zpětné vazbě je, že po průběhu určité řídicí činnosti je kontrolován realizovaný výsledek s očekávaným cílem. Kontrola tedy monitoruje daný stav, který **již proběhl**. Na základě výsledků kontroly jsou pak realizovány potřebné korekce. Z metodického hlediska můžeme při přímé zpětné vazbě vyčlenit tyto sekvenční činnosti:

1. Nejdříve (zdařile či nezdařile) proběhne určitý proces, jehož výstupem jsou jisté výsledky.
2. Dosažené výsledky jsou monitorovány předem stanovenými ukazateli k měření stupně splnění cíle.
3. Porovnání dosažených (dosahovaných) výsledků je ve zpětné vazbě srovnáváno s cílem jako ideálním očekávaným stavem.
4. Na základě tohoto porovnání jsou činěny případné korekce k nápravě existujícího stavu tak, aby byl dosažen stanovený cíl.⁶

⁵ Definování cíle, stanovení jeho kritérií a ukazatelů s ohodnoceným výběrem vhodné varianty je obsahem tzv. předběžné kontroly. Rozebíráme ji samostatně.

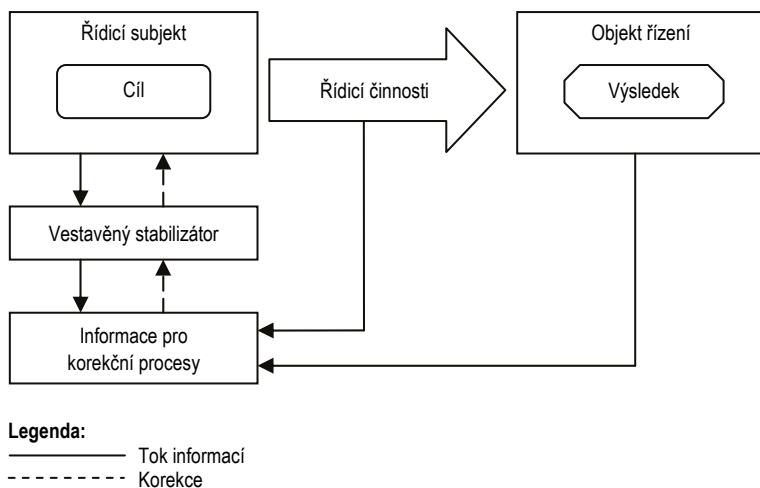
⁶ Případně je prováděna (zejména se změnou rámcových podmínek) korekce stanoveného cíle.

Jak je zřejmé, mezi kroky č. 1 a č. 3 proběhne určitý čas, nežli je přistoupeno ke kroku č. 4, který má vést k nápravě existujícího stavu. Při přímé zpětné vazbě⁷ tak vzniká riziko, že řídicí subjekt bude pracovat s neaktuálními informacemi. Jeho opatření se mohou minout účinkem. Tento jev pak nazýváme **manažerským selháním z důvodu invalidní informace**. Zmíněné riziko může eliminovat systém kontroly založený na dopředné zpětné vazbě.

1.2.2 Kontrolní systém s dopřednou zpětnou vazbou

Kontrolní systém s dopřednou zpětnou vazbou (Weihrich a Koontz, 1994) má takový způsob zpětné vazby, který umožňuje průběžné monitorování stanoveného cíle a jeho ukazatelů s okamžitými (automatickými) korekcemi. Podstatu kontrolního systému s dopřednou zpětnou vazbou ukazuje obrázek 1.4.

Obr. 1.4 Kontrola s dopřednou zpětnou vazbou



Pramen: Weihrich, Koontz (1994); upraveno autorem

⁷ Takové systémy existují právě ve veřejné správě. Analýza dosavadního fungování informací (informačního systému) ve veřejné správě ukazuje, že v současné době (např. na správní úrovni) sice již existuje relativně bohatý zdroj informací, ale tyto informace je potřebné ještě zpracovávat – např. porovnat se standardy, stanovit odchylky a navrhnout korekce. To všechno si vyžaduje určitou dobu. Časové zpoždění je téměř bez výjimky ekonomickou ztrátou.

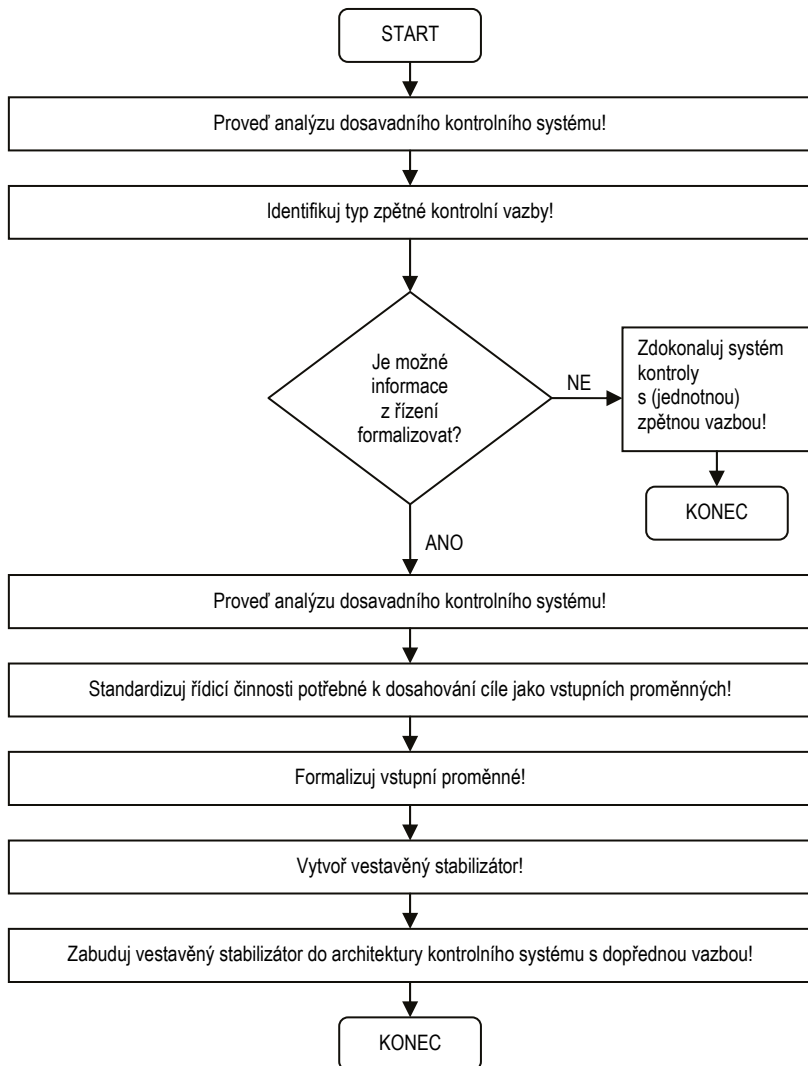
Klíčovou roli, tak jako ve všech řídicích a kontrolních systémech, hraje řídicí subjekt. Ten vytýčuje cíl řídicí činnosti, zpracovává či odpovídá za vypracování variant k dosažení cíle, kalkulaci zdrojů nákladově užitkovou analýzou. Na základě rozhodnutí o výběru nejvhodnější varianty nastává realizační fáze. Řídicí subjekt produkuje potřebné činnosti k tomu, aby byly dosaženy stanovené cíle. Jejich monitoring se však podstatně liší ve srovnání s přímou kontrolní vazbou. U dopředné vazby je na vstupu zabudován prvek (resp. podsystém) ve formě vestavěného stabilizátoru. Jeho funkcí je automaticky provádět průběžné korekce tak, aby byl dosahován stanovený cíl. Informace pro korekční procesy jsou získány přímo z toku průběžných řídicích činností. To je možné dosáhnout tak, že účinnost samotných řídicích činností je možné průběžně vyhodnocovat a formalizovat.

Vestavěný stabilizátor tyto formalizované informace automaticky transformuje do korekcí, které jsou vytvářeny na základě předem zpracovaných algoritmů. Tím dochází k průběžným korekcím bez toho, že hrozí nebezpečí manažerského selhání z důvodu invalidní informace (Ochrana, Pavel, Vítek, et al., 2010). Kontrola založená na dopředné zpětné vazbě umožňuje provádět účinné aktuální korekční zásahy. Některé procesy samozřejmě není možné algoritmovat. Ty jsou vyvolány jedinečnými efekty, které ani není možné předvídat. V takovém případě podléhají korekční procesy přímým zásahům ze strany řídicího subjektu.

Jak je zřejmé, dopředná zpětná vazba v podstatné míře eliminuje riziko použití neaktuálních informací potřebných k řídicí činnosti. Proto je vhodné ve veřejné správě (na úrovni rozsáhlých a složitých řídicích systémů) vytvářet informační a kontrolní systémy budované na dopředné vazbě. Možný metodický postup při zavádění kontrolního systému s „dopřednou vazbou“ ukazuje obrázek 1.5.

Výchozím krokem je provedení důkladné analýzy dosavadního systému řízení, jejímž výstupem je zjištění, jaký typ kontrolní vazby je používán v kontrolním procesu. V případě, že v daném segmentu není používána vazba s „dopřednou“ kontrolní vazbou, následuje zpracování návrhu řídicího a kontrolního systému, kde potřebné údaje ke korekci řídicího procesu vstupují do systému již na vstupu. Na vstupu je vybudován tzv. **vestavěný stabilizátor**. Jím se rozumí systémový prvek, který na základě průběžných informací z kontroly automaticky provádí potřebné korekce. Vestavěný stabilizátor tudíž umožňuje **průběžnou korekci řídicích činností** a procesů tak, aby při realizaci stanoveného cíle byly minimalizovány veškeré náklady spojené s jeho realizací a eliminováno riziko, že cíl nebude ve stanoveném časovém limitu splněn. K fungování vestavěného stabilizátoru je potřebné vytvořit algoritmy pro formalizovatelné proměnné. Ty mají různou formu s ohledem na

Obr. 1.5 Postup při zavádění kontrolního systému s „dopřednou“ vazbou



Pramen: autor

podstatu řídicího systému.⁸ Systémy s dopřenou kontrolní vazbou jsou zejména účinné při provádění průběžné kontroly.

1.3 Shrnutí

Pojmy kontrola a audit ve veřejné správě jsou často používány jako synonyma (a také se prolínají), ale je nutné je vnímat odlišně. Kontrola slouží managementu organizace jako zpětná vazba, jež zajišťuje, že procesy probíhají tak, jak bylo zamýšleno, čímž by mělo být dosaženo definovaných cílů. „Kontrola“ je pojem sloužící pro označení jedné z pěti nedílných součástí řízení (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola). Slouží managementu dané organizace jako zpětná vazba, jež zjišťuje, jak jsou implementována jeho rozhodnutí, a má zajistit, aby procesy probíhaly tak, jak bylo zamýšleno, aby bylo dosaženo vytyčených cílů organizace.

Kontrola vystupuje jako podsystém řízení, který plní při řízení funkci zpětné vazby. Smyslem zpětné vazby je (na základě kvantitativních ukazatelů a kvalitativních charakteristik) prověřit, nakolik byly dosaženy stanovené cíle. Toto prověření může mít dvojí základní formu, a to podobu přímé zpětné vazby a tzv. dopředné zpětné vazby. Obě vazby jsou monitoringem účinnosti dosahování stanoveného cíle. Liší se však způsobem získání informace a možností jejího účinného použití při případné korekci řídicích procesů.

Při přímé zpětné vazbě tak vzniká riziko, že řídicí subjekt bude pracovat s neaktuálními informacemi. Jeho opatření se mohou minout účinkem. Tento jev pak nazýváme manažerským selháním z důvodu invalidní informace. Zmíněné riziko může eliminovat systém kontroly založený na dopředné zpětné vazbě, který má takový způsob zpětné vazby, jenž umožňuje průběžné monitorování stanoveného cíle a jeho ukazatelů s okamžitými (automatickými) korekcemi.

⁸ Tak například v případě alokačních systémů realizujících veřejné výdaje jsou jimi nákladové standardy. Na jejich základě můžeme vytvořit algoritmy tak, že v případě nedodržení stanovených ukazatelů systém provádí algoritmem povolené úkony. V případě nealgoritmovaných činností a úkonů dává systém informaci správci systému, že je nutné provést změnu ad hoc, na kterou neexistuje algoritmus.