

# **Projekt zavedení útvaru interního auditu v neziskové organizaci „HVĚZDA z. ú.“**

Bc. Andrea Vrbková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Vrbková**

Osobní číslo: **M16371**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení útvaru interního auditu v neziskové organizaci "HVĚZDA z.ú."**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti interního auditu a vnitřní kontroly v neziskovém sektoru.

#### II. Praktická část

- Analyzujte stávající kontrolní mechanismy v neziskové organizaci "HVĚZDA z.ú."
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zavedení interního auditu.
- Zhodnoťte přínosy a rizika navrhovaného projektu a uveďte závěrečná doporučení.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BECKERT, František. Metodická pomůcka k zabezpečení programu kvality interního auditu v malých útvarech ve veřejné správě. Praha: Český institut interních auditorů, 2014, 84 s. ISBN 978-80-86689-52-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 8025108368.

CHAMBERS, Richard F. Lessons learned on the audit trail. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2014, 264 s. ISBN 978-0-89413-903-1.

PICKETT, K. H. Spencer. The internal auditing handbook. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley, c2010, 1070 s. ISBN 978-0-470-51871-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 4. 2018

Jméno a příjmení: ...ANDREA VRBÍČKOVÁ...

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce řeší zavedení útvaru interního auditu v nestátní neziskové organizaci. Hlavním cílem projektu je zabezpečit hospodárný, efektivní a účelný průběh všech uskutečňovaných procesů v organizaci. Interní audit byl začleněn do organizační struktury a výkon útvaru zajistí interní auditor. Pracovní náplň a postupy interního auditora byly stanoveny pomocí rizikového přístupu, tedy na základě odhalených rizik z provedené finanční analýzy a analýzy zdrojů financování. Podstatou navrženého řešení bylo vypracování kontrolních tabulek, evidencí, plánu auditu a pravidelné hodnocení rizikových oblastí a klíčových ukazatelů. Přínos práce spočívá v tom, že aplikací předloženého řešení je možné odhalit a eliminovat neefektivnost, nehospodárnost, hrozící rizika. Dle vytvořeného plánu se docílí souladu s legislativní úpravou, umožní hladký průběh kontrol ze strany kontrolních orgánů, dosáhne transparentnosti a správnosti v oblasti vynakládání veřejných prostředků.

**Klíčová slova:** finanční kontrola, vnitřní kontrolní systém, interní audit, finanční audit, řízení rizik, plán auditu

## **ABSTRACT**

This thesis deals with an implementation of an internal audit unit in a non-profit organization. The main goal of this project is to ensure an economic and efficient running of all performed processes in the organization. Internal audit was integrated into an organizational structure and an internal auditor will ensure performance of this unit. The internal auditor's workload and procedures were defined by a risk analysis which is based on the risks found out by a financial analysis and a financial resources analysis. The essence of the proposed solution lies in creating of control charts, records and a regular evaluation of the risky areas and key indicators. The benefit of this thesis is that by applying of the suggested solution it is possible to detect and eliminate inefficiency, unthrift and the threatening risks. According to a created plan it is also possible to comply with the legislation, enable that the controls from the side of the audit offices will run smoothly and reach transparency and correctness in the area of the use of public funds.

**Keywords:** financial control, internal control system, internal audit, financial audit, risk management, audit plan

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat vedoucí této diplomové práce paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za podporu a užitečné rady při zpracování, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Dále děkuji nestátní neziskové organizaci “HVĚZDA z. ú.“ za poskytnuté informace a věnovaný čas. Velký dík patří zejména panu PaedDr. Jiřímu Schinckemu a paní Ing. Pavle Vavrušové za vstřícné jednání.

Velké poděkování patří také mojí rodině a nejbližším, kteří mi vyjadřovali svoji podporu v průběhu celého studia.

*„What we do for ourselves, dies with us.*

*What we do for others and the world, remains and is immortal. “*

Albert Pike

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR A FINANČNÍ KONTROLA</b> .....	<b>14</b>
1.1 POSTAVENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ .....	14
1.2 ROZDĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ Z POHLEDU FINANČNÍ KONTROLY .....	15
1.2.1 Úspěšná NNO.....	16
1.2.2 Finanční řízení a fundraising NNO .....	16
<b>2 FINANČNÍ KONTROLA A VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>18</b>
2.1 FINANČNÍ KONTROLA .....	18
2.1.1 „Princip 3E“ – hospodaření s veřejnými prostředky .....	18
2.1.2 „Princip 6 E“ .....	19
2.1.3 Systém finanční kontroly .....	19
2.1.4 Metody a postupy finanční kontroly .....	20
2.1.5 Předběžná kontrola.....	21
2.1.6 Průběžná a následná kontrola.....	21
2.2 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	21
2.2.1 Předpoklady efektivního VKS .....	22
2.2.2 Prvky vnitřního kontrolního systému.....	23
2.2.3 Vnitřní kontrolní systém vs. interní audit .....	24
<b>3 INTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>25</b>
3.1 KONCEPCE A VYMEZENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	25
3.1.1 Tradiční audit .....	26
3.1.2 Moderní audit .....	26
3.2 CÍL A DRUHY INTERNÍHO AUDITU .....	27
3.3 MEZINÁRODNÍ STANDARDY UPRAVUJÍCÍ INTERNÍ AUDIT .....	28
3.3.1 Statut interního auditu .....	28
3.3.2 Fáze interního auditu.....	29
3.4 DŮLEŽITOST INTERNÍHO AUDITU V NEZISKOVÉM SEKTORU .....	29
3.5 FINANČNÍ AUDIT.....	31
3.5.1 Audit účetních výkazů a účetní závěrky .....	32
3.5.2 Audit finančních zdrojů a cash flow .....	33
3.5.3 Audit vnitřní kontroly a interních předpisů.....	33
3.6 ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	33
3.6.1 Pravidla pro vytvoření útvaru interního auditu .....	33
3.6.2 Vytvoření útvaru interního auditu na základě rizik.....	34
3.6.3 Náplň práce interního auditora.....	34
3.6.4 Plánování auditu.....	36
3.6.5 Program zabezpečení kvality interního auditu .....	37
3.7 VZTAH INTERNÍHO AUDITU A PŘÍBUZNÝCH DISCIPLÍN .....	38
3.7.1 Interní audit vs. účetnictví.....	38
3.7.2 Interní audit vs. externí audit .....	38
3.7.3 Interní audit vs. evaluace.....	38

3.7.4	Interní audit vs. controlling .....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>41</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	41
4.2	POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE.....	42
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
<b>5</b>	<b>AUDIT JAKOSTI – ISO 9001:2015 .....</b>	<b>45</b>
5.1	MAPA PROCESŮ .....	45
5.2	NÁVAZNOST INTERNÍHO AUDITU NA ISO NORMY .....	46
<b>6</b>	<b>ANALÝZA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY A ÚČETNÍCH VÝKAZŮ.....</b>	<b>47</b>
6.1	ANALÝZA ROZVAHY .....	47
6.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	52
6.3	ANALÝZA PŘÍLOHY A VÝROČNÍ ZPRÁVY .....	56
6.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	57
6.5	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ A CASH FLOW .....	60
6.5.1	Cyklus příjmů/výdajů.....	62
<b>7</b>	<b>ANALÝZA KONTROLNÍHO SYSTÉMU A VNITŘNÍCH SMĚRNIC.....</b>	<b>64</b>
7.1	ÚČETNÍ A EKONOMICKÝ ŘÁD.....	64
7.1.1	Zhodnocení interního předpisu .....	66
7.2	POSTUP PRO PROVÁDĚNÍ INTERNÍCH AUDITŮ A SUPERVIZE .....	66
7.2.1	Zhodnocení předpisu .....	67
7.3	KONTROLNÍ ČINNOST V ZAPSANÉM ÚSTAVU „HVĚZDA Z. Ú.“ .....	67
7.3.1	Zhodnocení předpisu .....	68
<b>8</b>	<b>ZAVEDENÍ ÚTVARU INTERNÍHO AUDITU.....</b>	<b>69</b>
8.1	ZHODNOCENÍ RIZIK A PŘÍLEŽITOSTÍ ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	69
8.1.1	SWOT analýza .....	69
8.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	71
8.2.1	Výběr vnitropodnikového informačního systému.....	73
8.3	PŘÍNOSY ZE ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	73
8.4	COST BENEFIT ANALYSIS .....	74
8.5	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ INTERNÍHO AUDITU .....	75
8.6	STANOVENÍ PODMÍNEK VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ .....	76
8.7	PRACOVNÍ NÁPLŇ POZICE INTERNÍHO AUDITORA.....	78
8.7.1	Řešení rizikových oblastí .....	79
8.7.2	Sledování klíčových ukazatelů finanční oblasti pro BSC .....	84
<b>9</b>	<b>PLÁN INTERNÍHO AUDITU .....</b>	<b>87</b>
9.1	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A ZJIŠTĚNÝCH FINANČNÍCH RIZIK .....	87
9.1.1	Katalog rizik.....	87
9.1.2	Mapa rizik a karta rizik .....	89
9.1.3	Návrh vnitřní směrnice „Systém řízení finančních rizik v „HVĚZDA z.ú.“ .....	93



9.2	VYTVORENÍ ROČNÍHO PLÁNU INTERNÍHO AUDITU .....	96
9.2.1	Program auditu účetní závěrky.....	97
9.2.2	Checklist auditu.....	98
9.3	PROGRAM PRO ZABEZPEČENÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALITY IA.....	100
9.3.1	Zjednodušený návrh programu .....	100
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU, ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ.....</b>	<b>102</b>
10.1	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	102
10.2	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ .....	103
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Práce reaguje na velmi důležitou oblast efektivního vnitřního řízení a finanční kontroly v nestátní neziskové organizaci. Neziskové organizace hospodařící s veřejnými prostředky mají povinnost dodržovat hospodárnost, efektivnost a účelnost v rámci výkonu svojí činnosti. Zmíněná povinnost vyplývá ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a nezisková organizace musí být schopna toto jednání doložit. Nutnost jednat hospodárně, efektivně a účelně se týká zejména hospodaření s veřejnými prostředky. Právě z tohoto pohledu má nezisková organizace odpovědnost vůči daňovým poplatníkům a poskytovatelům veřejných prostředků. Interní audit vyřeší průkaznost, transparentnost jednání a odstraní neefektivní a neekonomické procesy v neziskové organizaci.

Nestátní nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ využívá veřejné prostředky a z toho vyplývá, že se na ni vztahuje zákon o finanční kontrole a s tím spojená povinnost, mít pod kontrolou vynakládání veřejných prostředků. Proto je zavedení interního auditu, mimo jiné, řešením velmi složité oblasti vícezdrojového financování. Práce bude zaměřena pouze na řízení interního auditu ve finanční oblasti. S principem neziskovosti a výkonem činnosti neziskové organizace souvisí mnoho dalších finančních rizik, které bude interní audit sledovat, řídit a eliminovat pomocí navržených nápravných opatření. Mezi tato rizika patří například: závislost na externích zdrojích, obrovská hodnota krátkodobých cizích zdrojů, nízká schopnost hradit svoje závazky, výskyt „hluchých období“, kdy nepřicházejí žádné pravidelné platby, provozování hospodářské činnosti atp. V neposlední řadě nezisková organizace, zapsaný ústav, obdržela certifikát kvality normy ČSN EN ISO 9001:2015 a výkon interního auditu jistě usnadní a zajistí obhájení certifikace v budoucnu. Všechny výše uvedené problémy se zavedením interního auditu odstraní nebo se zmírní významnost nežádoucího dopadu.

Hlavním cílem práce je navrhnout, co nejúspornější možnost zavedení útvaru interního auditu včetně jeho organizačního začlenění, přesné vymezení pracovní náplně interního auditora a vytvořit možnosti řešení kritických problémů v dané organizaci. Práce si také klade za cíl navrhnout plán finančního auditu včetně přesného vymezení odpovědností, rozsahu a časového harmonogramu. Východiskem pro vytvoření projektu je teoretická část, kde byly zhodnoceny vybrané teoretické poznatky z oblasti finanční kontroly, vnitřního kontrolního systému a interního auditu se zaměřením na neziskové organizace. Praktická část navazuje na teoretickou část a vychází ze zjištěných podkladů. K vytvoření útvaru interního auditu je zvolen rizikový přístup, protože tento přístup je pro neziskovou

organizaci nejpřínosnější. Hlavním důvodem je, že navržená řešení budou podložena výsledky analytické části, kde bude zpracována finanční analýza, analýza zdrojů financování a analýza vnitřního kontrolního prostředí neziskové organizace. Na základě provedené analýzy se odhalí nejvýznamnější rizika, bude zhodnocena síla jejich nežádoucího dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika. Rizika budou zpracována do katalogu rizik, mapy rizik a dále bude vytvořena karta rizik, která umožní důkladný monitoring a kontrolu funkčnosti nápravných opatření u nejvýznamnějších rizik. Hlavním výsledkem práce bude hospodárné zavedení interního auditu, včetně přesného vymezení postupů, náplně práce a vytvoření nápravných opatření, které bude interní auditor sledovat, vyhodnocovat a aktualizovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout, co nejúspornější způsob zavedení útvaru interního auditu, jeho organizační začlenění a přesné vymezení pracovní náplně interního auditora, včetně konkrétních návrhů a opatření pro řešení kritických oblastí a zajistit tak, hospodárnost, efektivnost a účelnost ve všech finančních procesech probíhajících v organizaci. Zejména v oblasti hospodaření s veřejnými prostředky. Práce si také klade za cíl navrhnout plán finančního auditu včetně přesného vymezení odpovědností, rozsahu a časového harmonogramu, splnění tohoto dílčího cíle podpoří splnění cíle hlavního.

Zavedení interního auditu zajistí, zejména v neziskovém sektoru velmi důležitou, transparentnost a přiměřenou jistotu v oblasti využívání veřejných prostředků. Dalším důležitým přínosem bude zlepšení vztahů s externími subjekty a hladký průběh kontrol ze strany kontrolních orgánů a poskytovatelů dotací. Dále umožní aplikaci navržených opatření v hlavních rizikových oblastech, která povedou ke zmírnění či eliminaci zjištěné rizikové situace. Aby bylo docíleno všech pozitivních přínosů, musí být v diplomové práci především analyzována současná situace v oblasti vnitřní finanční kontroly, situace v oblasti finančních zdrojů a celkový finanční stav. Kvalita nastavení vnitřních kontrolních mechanismů bude prozkoumána přímo v nestátní neziskové organizaci „HVĚZDA z. ú.“ za pomoci relevantních interních předpisů, pozorování a dotazování se odpovědných pracovníků. Analýza finančních zdrojů a finanční situace bude vycházet z poskytnutých výkazů, interních dokumentů a upravující legislativy. Dokumenty jsou poskytnuty za následující roky - 2014, 2015, 2016 a to z toho důvodu, že nejaktuálnější účetní závěrka za rok 2017 ještě není v současné době oficiálně přístupná.

Mezi zvolené metody a techniky použité v diplomové práci patří zejména:

- analytické metody (SWOT analýza, finanční analýza, tvorba rizikových map, Cost Benefit Analysis)
- analýza dokumentů (formulace zjištěných problémů a tvrzení, interpretace, závěry),
- abstrakce na podstatné,
- konkretizace na výskyt daného problému,
- dedukce,
- pozorování (otevřené pozorování),
- dotazování (řízený rozhovor s pracovníky).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

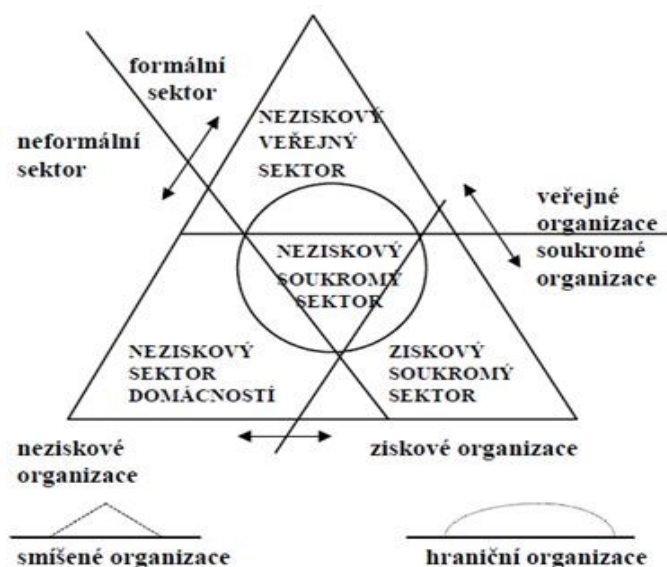
## 1 NEZISKOVÝ SEKTOR A FINANČNÍ KONTROLA

Neziskový sektor bývá nejčastěji definován, jako oblast národního hospodářství, ve které není primárním cílem dosažení zisku a jeho následné přerozdělení mezi vlastníky a zakladatele. Jinými slovy - hlavním cílem neziskové organizace je dosažení přímého užitku a naplnění konkrétního poslání dané organizace (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 14).

Přesné vymezení pojmu „neziskový sektor“ či „nezisková organizace“ však české legislativní normy nepředkládají, na což upozorňují Stejskal, Kuvíková a Maňátková (2012, s. 16-17). Za nejbližší legislativní definici je možné považovat pojem veřejně prospěšný poplatník. Toto spojení je obsaženo od 1. 1. 2014 v § 17a zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Pelikánová (2016, s. 22-23) v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb. uvádí mezi veřejnými poplatníky například: zájmová sdružení právnických osob, spolky, odborové organizace, politické strany a politická hnutí, registrované církve, nadace a nadační fondy, ústavy, veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce, organizační složky státu, obce, kraje, dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace, státní fondy,...

### 1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství

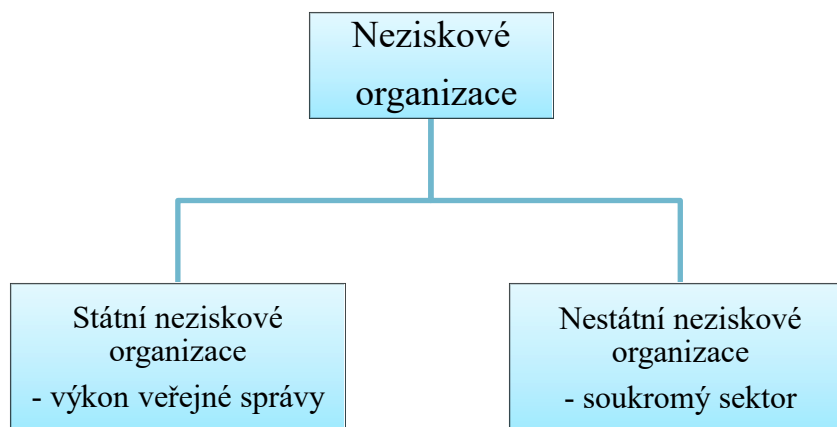
Národní hospodářství přehledně rozdělil švédský ekonom Victor A. Pestoff, viz obrázek č. 1. Jedná se o bloky, které jsou ve vzájemné interakci. Sektory národního hospodářství rozděluje následovně: ziskový (tržní) sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor (třetí sektor), sektor domácností (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 16-17).



Obr. 1 Národní hospodářství dle Pestoffa  
(Rektořík a kolektiv, 2010, s. 16)

## 1.2 Rozdělení neziskových organizací z pohledu finanční kontroly

Neziskové organizace se člení na základě mnoha různých kritérií, například dle zakladatele, poslání, způsobu financování atd. Pro oblast finanční kontroly nabývá důležitosti členění na **státní neziskové organizace** a **nestátní neziskové organizace**, viz graf č. 1. Jiné názvosloví pro stejné rozčlenění neziskového sektoru je uvedeno v předchozí kapitole. Victor A. Pestoff jej označuje jako neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor.



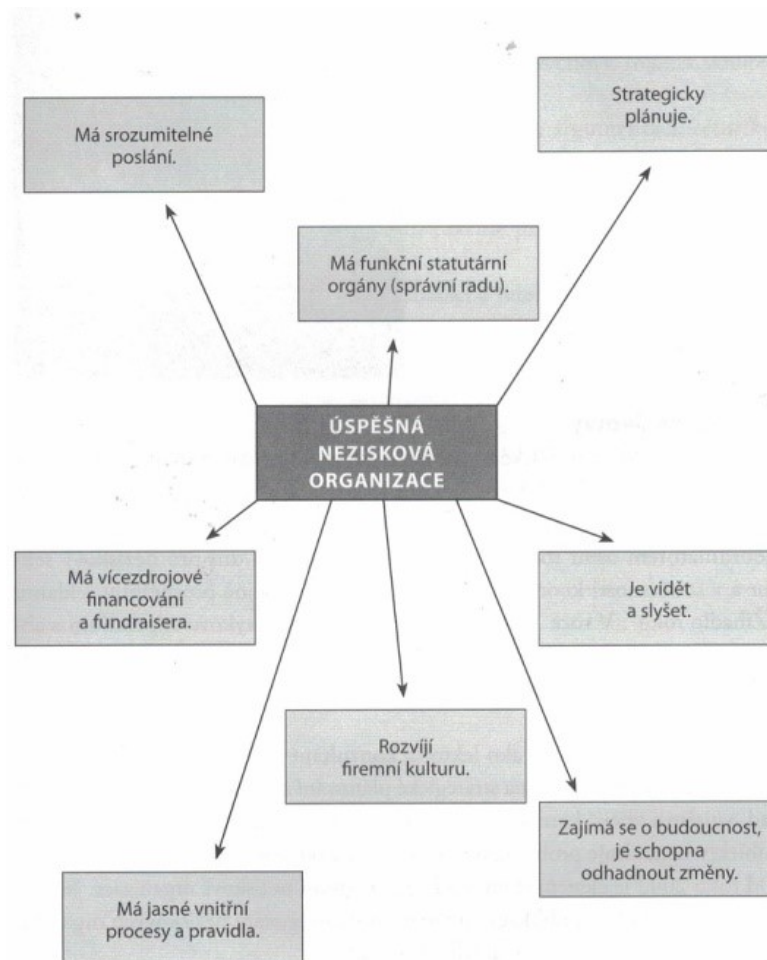
Graf 1 Rozdělení neziskových organizací z pohledu finanční kontroly  
(vlastní zpracování)

Rektořík a kolektiv (2010, s. 23) uvádí, že státní neziskové organizace zabezpečují především realizaci veřejné správy. Jejich posláním je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu nebo obce. Jedná se například o organizační složky státu, organizační složky územních samosprávných celků a příspěvkové organizace. Naopak nestátní neziskové organizace stojí mimo dosah veřejné správy. Opodstatnění vychází ze svobody sdružování a z principu sebeřízení společnosti (schopnost společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání). S tímto členěním však bez výhrad souhlasí i Petr Boukal a kolektiv (2013, s. 15-17).

Důležitost výše zmíněného rozdělení neziskových organizací se váže k legislativní úpravě v oblasti finanční kontroly, tedy k zákonu č. 320/2001 Sb., protože se přímo vztahuje na orgány veřejné správy. V zákoně je však uvedeno, že se tímto předpisem musí řídit žadatelé a příjemci veřejné podpory, což zároveň zahrnuje většinu nestátních neziskových organizací. A to z důvodu vícezdrojového financování, které je alespoň částečně zajišťováno z veřejných prostředků v rámci dotací, příspěvků na provoz ze státního rozpočtu, rozpočtů územně samosprávných celků atp.

### 1.2.1 Úspěšná NNO

Pokud chce nezisková organizace dosáhnout dobrých výsledků a zajistit si budoucnost, musí splňovat zejména požadavky, které uvádí Marek Šedivý a Olga Medlíková (2011, s. 7) na následujícím obrázku č. 2. Několika z uvedených klíčových bodů se bude zabývat i tato práce. Nejvíce se dotkne oblastí vnitřních procesů a pravidel ve finanční oblasti a oblasti vícezdrojového financování.



Obr. 2 Úspěšná nezisková organizace  
(Šedivý a Medlíková, 2011, s. 7)

### 1.2.2 Finanční řízení a fundraising NNO

Hospodaření – tímto jedním slovem lze označit veškeré ekonomické a správní činnosti v neziskové organizaci. Jedná se o činnosti, které zabezpečí provoz organizace. Spadá tam například správa majetku, získávání finančních zdrojů, jejich vynakládání, správa rozpočtu, vedení účetnictví, daňové povinnosti, tvorba a dodržování vnitřních předpisů. (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012, s. 129).



## **Finanční řízení**

Stěžejní právní předpisy, které upravují finanční hospodaření NNO, jsou:

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- Vyhláška č. 504/2002 Sb.,
- České účetní standardy č. 401-414.

V účetnictví nestátních neziskových organizací se vyskytují některá specifika. Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. § 5 se v rozvaze položky aktiv uvádějí v hodnotě neupravené o opravné položky a oprávkky. Opravné položky a oprávkky jsou do rozvahy uvedeny v záporných hodnotách na vlastní řádek. V prvním sloupci rozvahy se uvádějí hodnoty aktiv a pasiv k prvnímu dni účetního období, ve druhém stav k poslednímu dni účetního období.

V § 5a vyhlášky 504/2002 Sb. je zdůrazněno rozdělení činností na hlavní a vedlejší. Ve výkazu zisku a ztráty se náklady a výnosy vedou samostatně podle toho, zda spadají do hlavní nebo doplňkové činnosti. Za organizaci jako celek se potom sumarizují. Hodnoty minulého období se vůbec neuvádějí (Vrbková, 2016, s. 22).

## **Fundraising NNO ve vztahu k internímu auditu**

Fundraising představuje komplexní přístup a systém získávání finančních ale také nefinančních zdrojů, potřebných pro chod neziskové organizace. Nestátní nezisková organizace často využívá veřejné prostředky a je nutné zajistit transparentnost, prokázat efektivní, hospodárné a účelné vynakládání s těmito prostředky a soulad s právními předpisy. Proto je velmi podstatné, aby celá tato oblast podléhala výkonu interního auditu, aby se zamezilo a předešlo případným nesrovnalostem nebo dokonce podvodům. Interní audit může pomoci odhalit silné a slabé stránky, porovnat schopnosti získat vlastní zdroje s nutností získat cizí zdroje, zhodnotit situaci v oblasti lidských, hmotných a nehmotných zdrojů.

## 2 FINANČNÍ KONTROLA A VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Finanční kontrolu mohou v ČR vykonávat nejrůznější organizace, například Česká národní banka, Nejvyšší kontrolní úřad, Ministerstvo financí, finanční úřady, celní orgány a mnoho dalších. Často také dochází k duplicitním kontrolám, kdy je mnohdy subjekt kontrolován ve stejné záležitosti ze strany několika orgánů. Tato práce se však bude zabývat výhradně interní finanční kontrolou, nastaveným vnitřním kontrolním systémem, jehož efektivnost a kvalita je následně přezkoumávána a prověřována interním auditem.

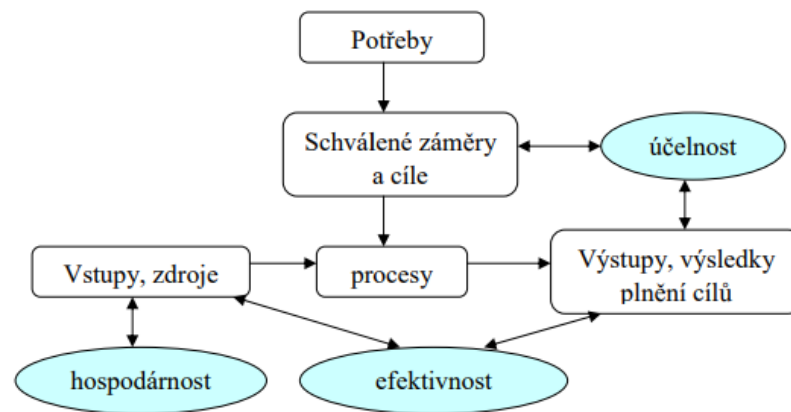
### 2.1 Finanční kontrola

Oblast finanční kontroly v České republice upravuje zákon č. 320/2001 Sb., Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, který vešel v platnost v roce 2002. Nevztahuje se však pouze na orgány veřejné správy, ale také na žadatele a příjemce veřejné podpory. Veřejnou finanční podporou se podle tohoto zákona rozumí přijetí dotace, příspěvky, návratné finanční výpomoci, příspěvek ze státního rozpočtu nebo rozpočtu územních samosprávných celků (Česko, 2001).

#### 2.1.1 „Princip 3E“ – hospodaření s veřejnými prostředky

V souvislosti s vynakládáním veřejných prostředků je využíván pojem „Princip 3E“. Tento pojem v sobě zahrnuje **efektivnost**, díky které se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů v souvislosti s co nejmenším objemem vynaložených prostředků. Jinak řečeno efektivnost může být chápána jako snaha dosáhnout, co nejlepší a nejefektivnější transformace vstupů na výstupy. **Hospodárnost** umožní dosáhnout stanovených cílů s vynaložením minimálních nákladů. V neposlední řadě se klade důraz na **účelnost**, která umožní dosáhnout optimálních cílů. Cílem vnitřního kontrolního systému a útvaru interního auditu je zajistit vynakládání prostředků v souladu s principem 3E a zároveň podávat návrhy a opatření vedoucím pracovníkům.

Zejména z důvodu hospodaření s penězi daňových poplatníků plyne povinnost zavést vnitřní kontrolní systém a doporučuje se zavést útvar interního auditu pro organizace veřejné správy a organizace hospodařícími s veřejnými prostředky. Propojenost Principu 3E a vnitřního kontrolního systému zachycuje následující obrázek č. 3.



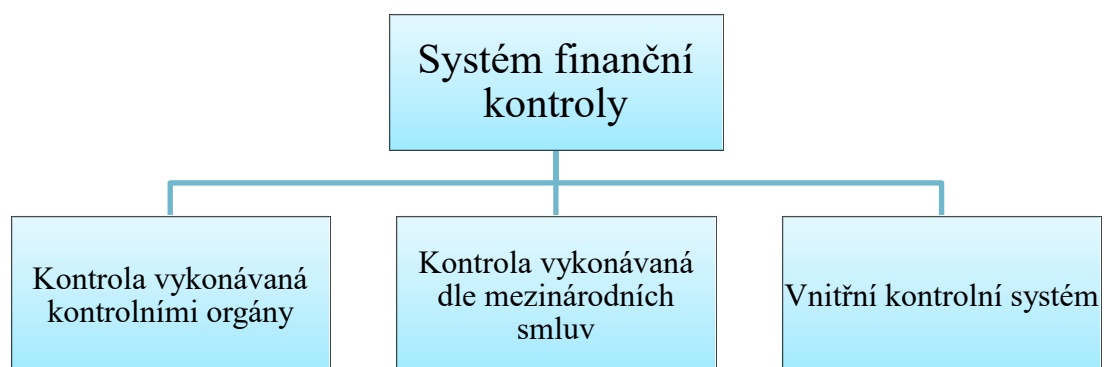
Obr. 3 Schéma vnitřního kontrolního systému  
(Otrusinová, 2008, s. 45)

### 2.1.2 „Princip 6 E“

V souvislosti s neziskovým sektorem lze předchozí „Princip 3 E“ rozšířit na „Princip 6 E“. Otrusinová (2011, s. 8-9) zmiňuje, že k původním economy, effectiveness, efficiency přibývá equity, enviroment, ethics. V překladu se jedná o spravedlnost, vztah k prostředí (toto prostředí může být vnímáno jako pracovní nebo životní) a etika. I toto rozšíření podléhá výkonu interního auditu (v praxi se objevuje audit vlivu na životní prostředí atp.).

### 2.1.3 Systém finanční kontroly

Systém finanční kontroly dle zákona č. 320/2001 Sb. zachycuje níže uvedený diagram č. 2. Tato práce se bude dále blíže věnovat poslední části diagramu – tzn. vnitřnímu kontrolnímu systému.



Graf 2 Systém finanční kontroly  
(Česko, 2001)

### 2.1.4 Metody a postupy finanční kontroly

Přesné vymezení metod a postupů není stanoveno. Jejich taxativní výčet obsahuje zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole a následně jsou rozšiřovány vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole. Při výběru kontrolních metod je nutné zabezpečit, aby dané skutečnosti a metody byly významné pro stanovení konkrétních cílů, aby skutečnosti pocházely z důvěryhodných zdrojů a byly dostatečně přesvědčivé (Česko, 2004).

#### Metody finanční kontroly

Nejčastěji se využívá následujících metod: zjišťování skutečného stavu v oblasti hospodaření s veřejnými prostředky a porovnání s příslušnou dokumentací (podklady, evidence, finanční, statistické a jiné výkazy, hlášení, zprávy atd.), kontrola správnosti postupů, ověřování informací týkajících se daných operací, kontrolní výpočty (tyto výpočty v konečné fázi není nutné využívat pouze jako nástroj pro kontrolu, ale také pro porovnávání, ukazatele aktuálního vývoje), analýza finančních výkazů a jiných informačních systémů včetně vyhodnocení vzájemných vztahů. Analytická činnost je velmi důležitá, mezi analytické metody lze zařadit například:

- Cost Minimalisation Analysis (CMA),
- Cost Benefit Analysis (CBA),
- Cost Effectiveness Analysis (CEA) (Česko, 2004).

Tyto základní metody jsou uváděny také ve standardech INTOSAI. Zmíněné metody se uplatní nejen v oblasti finanční kontroly, ale také při výkonu interního auditu.

#### Postupy finanční kontroly

V největší míře jsou zastoupeny schvalovací postupy, postupy operační, hodnotící, revizní a auditní postupy. Především postupy auditní jsou pro tuto práci velmi důležité, protože se snaží ověřit dodržování právních předpisů, přijatých opatření a efektivní výkon vnitřního kontrolního systému. Neméně důležité jsou také hodnotící a revizní postupy, kdy auditor posuzuje účinnost svých navrhovaných opatření ve finanční oblasti.

Zmíněnou oblast konkrétně popisuje část čtvrtá zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., kde je definován a upravován vnitřní kontrolní systém v oblasti veřejné správy a také oblast interního auditu. Ačkoli je zákon o finanční kontrole závazný pro orgány veřejné správy, je důležitým právním předpisem a „vodítkem“ také pro ostatní orgány.

nizace a účetní jednotky, které nehospondaří s veřejnými prostředky. Zákon č. 320/2001 Sb. dělí kontrolu na předběžnou, průběžnou a následnou (Česko, 2001).

### **2.1.5 Předběžná kontrola**

Dle zákona č. 320/2001 o finanční kontrole (Česko, 2001) je předběžná kontrola zajišťována na několika úrovních a to ještě před plánovanou operací. Je zajištěna ze strany vedoucího orgánu nebo jím pověřeného odpovědného zaměstnance za vynakládání s veřejnými prostředky, tzv. příkazce operace. V druhé fázi jde o kontrolu ze strany osoby odpovědné za vedení rozpočtu dané organizace, tzv. správce rozpočtu. Ve třetí, poslední, fázi probíhá kontrolní činnost osobou zodpovědnou za vedení účetnictví, tzv. hlavní účetní. Sloučení jednotlivých funkcí není možné. V opodstatněných případech je možné sloučit funkci správce rozpočtu a hlavní účetní.

Výše zmíněná opatření vedou k zamezení podvodů a podporují další významnou oblast zákona o finanční kontrole, tj. princip efektivního, hospodárneho a účelného vynakládání s veřejnými prostředky a princip transparentnosti. Uvedené povinnosti se týkají oblasti veřejné správy, nicméně jejich význam je nezpochybnitelný také v oblasti nestátních neziskových organizací, které často využívají ke své činnosti veřejné finanční prostředky.

### **2.1.6 Průběžná a následná kontrola**

Dle zákona o finanční kontrole je orgán povinen zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který vytvoří podmínky umožňující hospodárny, efektivní a účelný výkon činnosti, zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat rizika. Neméně důležitá je nutnost včasného podávání informací vedoucím pracovníkům o vážných nedostatcích a opatřeních, která povedou k jejich nápravě.

## **2.2 Vnitřní kontrolní systém**

Vnitřní kontrolní systém je ve své podstatě managementem nastavený systém, který zajistí přiměřenou jistotu, že budou splněny cíle podniku co nejefektivnějši cestou. Účinný vnitřní kontrolní systém redukuje riziko výskytu závažných chyb ve finančních výkazech a dalších nepříjemných překvapení, která mohou v organizaci nastat. Pomáhá zajistit, že vše probíhá podle platných předpisů a norem. Do vnitřního kontrolního systému jsou zahrnuty veškeré aktivity, u kterých je možné zjistit jakékoli odchylky při výkonu činnosti. Soubor těchto vzájemně na sebe navazujících opatření a nástrojů se označuje, jako vnitřní kontrolní systém. Mezi zmíněná opatření patří například: čipová čidla, počítačidla, zámky, registrační

pokladny atd. Pro tuto práci jsou však výchozí kontrolní mechanismy v oblasti financí a účetnictví. Využívané kontrolní mechanismy jsou preventivní, zjišťovací a regulační (Dvořáček, 2003, s. 45-47).

Schiffer (2009, s. 17-19) navíc podotýká, že vnitřní kontrolní systém nemá vlastní obstojnou definici. Popisuje ho jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol dodržování pravidel a opatření. Nejpodstatnějším zdrojem informací a podkladů je účetnictví a účetní systém. Proto musí být zajištěno, že:

- všechny účetní případy a operace byly zaznamenány správně a včas,
- budou odhaleny chyby a nesrovnalosti účetních údajů.

### 2.2.1 Předpoklady efektivního VKS

Kvalitní výkon vnitřního kontrolního systému je zajištěn především důsledným:

- vymezením pracovních postupů a návodů,
- rozdělením funkcí a odpovědností,
- zabudováním kontrolních mechanismů, takovým způsobem, aby se kontrola neobcházela.

Předpokladem je (jak vyplývá z výše uvedeného), že každý pracovní postup funguje na základě stanovených pravidel v organizačním systému. Jakékoli činnosti, které nedodržují stanovená pravidla, se kontrole vymykají. Předchozí tvrzení potvrzují, že je nutné vytvořit systém pracovních postupů, aby bylo možné tyto postupy následně prověřit a zkontrolovat. V organizaci by měly tedy existovat vypracované organizační plány, odpovědnostní rozdělení, plány průběhu práce atd. V neposlední řadě je nezbytná exaktní kontrola účetnictví a finanční oblasti, kde musí existovat směrnice pro účtování, stanovená směrná účtová osnova atd. (Dvořáček, 2003, s. 47-51).

### Inherentní omezení a přiměřená jistota

David Ricchiute (2006, s. 248) tvrdí, že každý vnitřní kontrolní systém může být narušen a poškozen chybami zaměstnanců, v horším případě záměrnými činy. Další situací, která může nastat, je například nový požadavek systémů. Nové elektronické zpracování dat, které už nebude odpovídat obdobnému procesu ručního zpracování dat. Z toho vyplývá, že žádný vnitřní kontrolní systém není schopný poskytnout 100% jistotu splnění stanovených cílů. Přiměřená jistota bere v úvahu také to, že výhody z fungování vnitřního kontrolního systému (zamezení krádeží ze strany zaměstnanců, hospodárnější procesy, úspory

na pokutách apod.) nemusí nutně převýšit náklady potřebné k zavedení vnitřního kontrolního systému.

### 2.2.2 Prvky vnitřního kontrolního systému

Tato práce se bude následně zabývat finančními oblastmi – auditem účetní závěrky, auditem finančních zdrojů, auditem vnitřních předpisů a směrnic (tedy nastavením kontrolních postupů), jsou pro tyto druhy auditů důležité pouze takové politiky a postupy, které ovlivní informace v účetních výkazech a dalších finančních dokumentech.

Z pohledu auditora, jak tvrdí Ricchuite (2006, s. 245-255) obsahuje vnitřní kontrolní systém 3 důležité prvky, se kterými se musí auditor dobře seznámit:

- kontrolní prostředí,
- účetní systém,
- kontrolní postupy.

V oblasti **kontrolního prostředí** je hodnoceno, zda management k VKS přistupuje zodpovědně, zda je vytvořeno oddělení vnitřního auditu a zda je v zaměstnancích vytvářen pocit, že je nutné pečovat o účinný vnitřní kontrolní systém. **Účetní systém** odráží hospodaření organizace. Určuje způsob zaznamenání hospodářských operací, podávání zpráv o těchto transakcích, jejich správné zařazení, hodnocení, předkládání a zveřejňování. Pro auditora je při práci nutné pochopit hospodářské operace, jejich vznik, záznam, způsob podávání zpráv a postup při zpracování finančních zpráv. Do této oblasti spadají transakční cykly, které jsou zejména pro neziskový sektor velmi důležité, v práci bude této oblasti dále věnována pozornost v analýze současného stavu. **Kontrolní postupy** stanoví obvykle vedoucí pracovníci s cílem získání takzvané přiměřené jistoty.

Kontrolní postupy bývají v praxi velmi pestré, závisí na druhu podnikání, odvětví atd. Všeobecně jsou ale určeny ke sledování, schvalování hospodářských operací a následně navržení dokumentace a přístup k této dokumentaci. Na základě stanovených zodpovědností a pravomocí, by měly být všechny hospodářské operace schváleny. Lze využít tzv. **specifické schválení** – nutnost schválit tuto speciální operaci individuálně (obvykle vážné, zřídkakdy se objevující operace). Nebo **univerzální schválení** pro běžné operace. Bez schválení však nelze danou transakci uskutečnit. Prevence proti tajným dohodám k podvodnému jednání však vnitřní kontrolní systém nezabezpečí. Nejlepší prevencí je zamezit zaměstnanci v podvodném jednání a neumožnit mu obelstít vnitřní kontrolní systém, a to zejména správným vymetením pravomocí a odpovědností, aby dokázal obejít

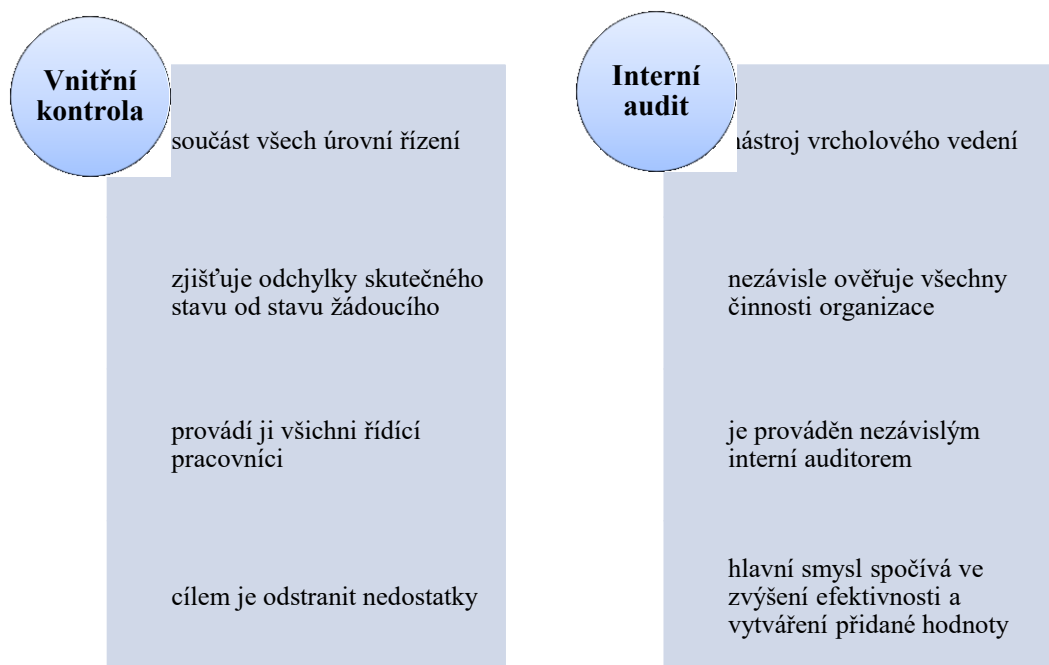
vnitřní kontrolní systém, jen za pomoci tajných dohod. Proto Ricchuite (2006, s. 253) rozděluje zodpovědnost následně:

- schvalování hospodářských operací (funkce manažerská),
- provádění hospodářských operací (funkce dozorčí),
- evidování hospodářských operací (funkce účetní),
- nezávislá kontrola výkonu (vnitřní kontrola).

Není správné, aby jeden člověk měl ve své kompetenci všechny zmíněné funkce, pokud je třeba zamezit podvodům ze strany zaměstnanců. Každou funkci musí vykonávat jiný člověk.

### 2.2.3 Vnitřní kontrolní systém vs. interní audit

Základní myšlenkou interního auditu je přezkum účinnosti vnitřních kontrol – resp. vnitřního kontrolního systému. Interní auditoři by měli odhalit nepřesnosti, které mohou ovlivnit operace a účetní výkazy a také by měli rozhodnout, zda je organizace dodržuje. Dvořáček (2003, s. 48) výstižně promítl rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem, které vystihuje graf č. 3.



Graf 3 *Vztah vnitřní kontroly a interního auditu*  
(Dvořáček, 2003, s. 48)



### 3 INTERNÍ AUDIT

Hlavní příčinou vzniku útvaru interního auditu je narůstající velikost a složitost podniků. První útvary interního auditu se začaly objevovat ve 30. – 40. letech 20. století zejména v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví (Müllerová, Králíček, 2014, s. 349-350).

Müllerová (2017, s. 12) připouští, že ačkoli interní a externí auditoři využívají téměř stejnou auditorskou metodologii, sledují prováděním auditu jiné cíle. Základem interního auditu je přiměřená kontrola a pomoc vrcholovému managementu ke kvalitnímu řízení. Slovům Müllerové předcházelo stejné tvrzení, které vyřkl David Ricchiute (2006, s. 755-770).

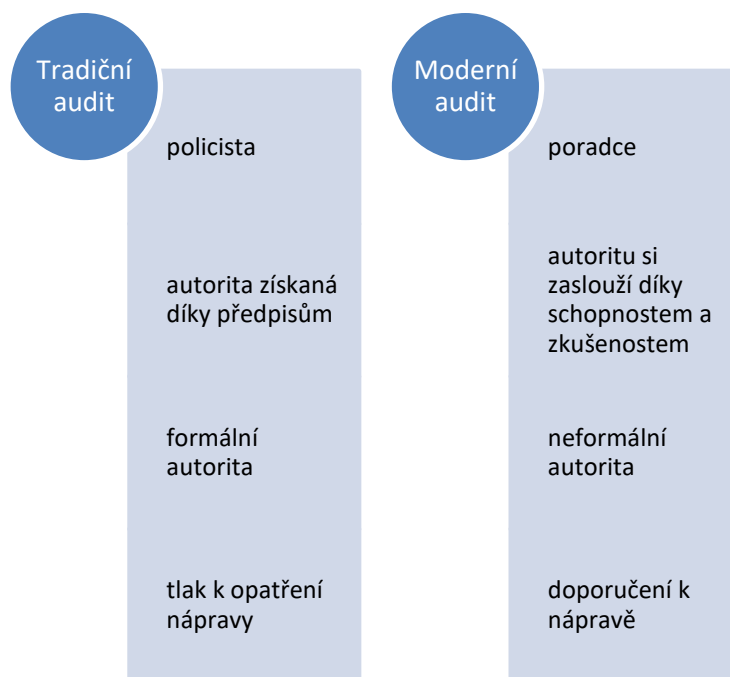
Dvořáček (2003, s. 1) charakterizuje interní audit, jako útvar, který poskytuje kromě informací o finančním stavu společnosti, také informace o celkovém stavu a vývojových možnostech. Tuto definici lze srovnat s definicí plynoucí přímo ze zákona o finanční kontrole - audit je ověřovací a konzultační činnost, která spočívá ve zjišťování objektivního stavu fungování orgánu a zároveň slouží k vyhodnocování rizik a vede ke zvyšování účinnosti systému a vnitřní kontroly daného subjektu (Česko, 2001).

#### 3.1 Koncepce a vymezení interního auditu

Základní myšlenkou činnosti interního auditu je, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení nezávislou osobou, která je oddělená od výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků. Zaměstnanci v oblasti interního auditu musí mít vysokoškolské vzdělání a minimálně 3 roky praxe v odborně související činnosti (Česko, 2001).

Dvořáček (2003, s. 4-5) zmiňuje, že nová definice interního auditu je převratnou změnou v této oblasti. Podle definice je interní audit nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, která má za úkol zlepšit provoz organizace a pomáhat vytvořit přidanou hodnotu. V neziskovém sektoru lze říci, že hlavním úkolem interního auditu je, zefektivnit činnosti hlavního poslání neziskové organizace. IA má také za úkol zavádět systematické a metodické přístupy k hodnocení.

Interní audit můžeme rozdělit na moderní resp. tradiční. Od tradiční role interního auditu se v současné době stále ustupuje a přichází nová zdokonalená úloha interního auditu (Müllerová, Králíček a kol., 2014, s. 352-353). K tomuto tvrzení, včetně rozdělení auditu na tradiční a moderní, se přiklání také Dvořáček (2003, s. 8) viz graf č. 4.



Graf 4 Srovnání tradičního a moderního auditu  
(Dvořáček, 2003, s. 8)

### 3.1.1 Tradiční audit

Dvořáček (2003, s. 4-8) považuje pouhé ověřování informací za tradiční roli auditu. Připouští, že se jedná o získávání a vyhodnocování informací o ekonomických činnostech, které jsou následně srovnány se stanovenými požadavky a kritérii. Tuto verzi rozšiřuje Sedláček (2006, s. 128), který v tradičním přístupu navíc vidí, zajištění integrity majetku podniku, pravdivost informací a zajištění efektivního řízení dané organizace.

### 3.1.2 Moderní audit

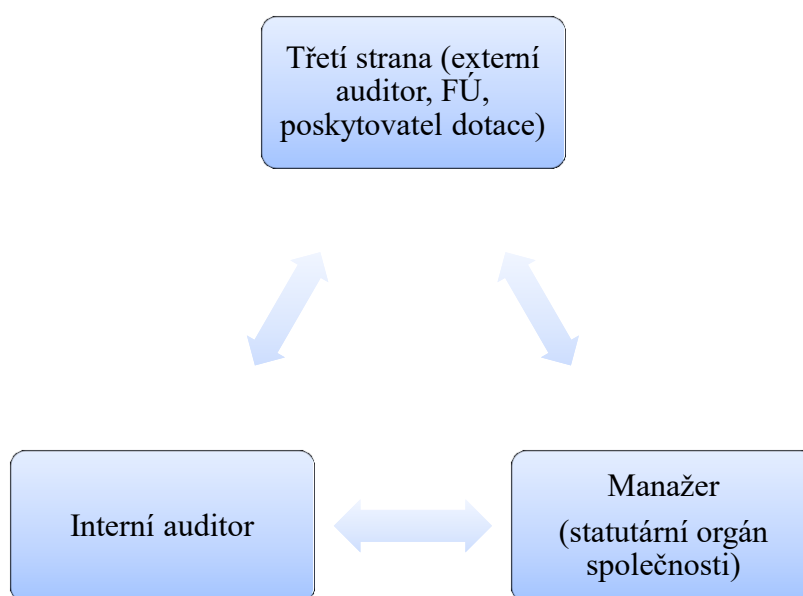
Moderní audit se liší zejména tím, že se již interní audit nebere jako pouhá revize kontrol v podniku. Role interního auditora je především poradenská v oblasti vyhodnocování jednotlivých činností, auditor si získá autoritu zejména díky osobním schopnostem a zkušenostem. Postavení interního auditora v podniku je neformální. Sedláček (s. 128, 2006) definuje oblasti, kterými se oddělení interního auditu zabývá:

- finanční audit, forenzní audit, vnitřní kontrolní systém, audit výkonnosti, jakosti, managementu, personálního rozvoje, audit v oblasti vlivu na životní prostředí (ekologický), počítačový audit, soulad se zákony, vyhláškami, audit kontraktů (dodavatelé, odběratelé, investoři,...).

### 3.2 Cíl a druhy interního auditu

Hlavním cílem interního auditu je poskytnout přiměřenou jistotu, že všechny probíhající činnosti probíhají efektivně a hospodárně, navrhnout nápravná opatření, zajistit soulad s legislativními předpisy. Interní audit poskytuje důležitou ujišťovací informaci, na kterou se do jisté míry spolehne i auditor externí a důležitou poradenskou činnost také managementu dané organizace.

Poskytnutí zmiňované přiměřené jistoty vyplývá z následujícího diagramu č. 5 (Dvořáček, 2005a, s 13).



Graf 5 Ujišťovací funkce interního auditu  
(Dvořáček, 2005a, s. 13)

Interní audit vede k prověřování funkčnosti vnitřního kontrolního systému. Je tedy jasné, že interní audit se zaměřuje na veškeré činnosti organizace stejně jako vnitřní kontrolní systém – audit operací. Proto je vždy nutné definovat, na kterou oblast se bude audit zaměřovat a stanovit cíle pro každý druh auditu individuálně. Interní audit neznamená pouze audit výkonnostní (finanční), ale také mnoho dalších druhů auditů, které lze pojmenovat různými výrazy, jak podotýká Dvořáček (2005a, s. 1) například:

- audit jakosti,
- audit procesů,
- audit programů,
- audit jednání v souladu,
- audit hospodárnosti a efektivnosti,

- audit odpovědností,
- audit příslušných útvarů,
- audit systémů.

Pro správné provedení jakéhokoli druhu auditu je nutné poznat prostředí organizace a pochopit průběh podnikatelských aktivit a hospodářských operací. Základním dokumentem, od kterého se odvíjí všechny další aktivity, jsou stanovy, zakladatelská či společenská smlouva. Dále se jedná o výpis z obchodního rejstříku, výpisy listu vlastnictví z katastru nemovitostí, důležité smlouvy,...

### **3.3 Mezinárodní standardy upravující interní audit**

Výkon interního auditu ovlivňují dle Dvořáčka (2005b, s. 96) zejména tyto druhy mezinárodních standardů:

- Standardy pro profesionální praxi interního auditu,
- Standardy Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI).

Z mezinárodních standardů pro profesní výkon interního auditu jednoznačně vyplývají některé charakteristiky interního auditu – nezávislost zároveň však také součinnost s vedením společnosti, objektivita, odbornost (pokud nemají interní auditoři dostatečnou odbornost, měli by to oznámit a této pozice se vzdát) vymezení účelu a odpovědností.

Dalším velmi důležitým dokumentem je Etický kodex Institutu interních auditorů. Etický kodex obsahuje základní zásady a pravidla jednání, mezi které spadá integrita, objektivita, důvěryhodnost, kompetentnost, čestné a odpovědné chování, zákonnost, vyhýbání se narušování objektivního úsudku, neustálé zdokonalování své odbornosti,... Pro individuálního auditora však není závazný – k dodržování Etického kodexu se musí sám přihlásit (Dvořáček, 2005b, s. 105-107).

#### **3.3.1 Statut interního auditu**

Dle mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu (2016, s. 23) se jedná o písemný dokument, ve kterém je definován účel a rozsah činností interního auditu, pravomoci a odpovědnosti v rámci provádění výkonu interního auditu. Statut určí postavení interního auditu v rámci společnosti, oprávnění přístupu k dokladům, osobám, majetku, který souvisí s prováděním zakázek.

### 3.3.2 Fáze interního auditu

Standard 2100 pro profesionální praxi interního auditu (Český institut interních auditorů, 2016, s. 13-15) charakterizuje interní audit jako útvar, který zhodnotí řízení rizik a kontrolní systémy organizace a vede k jejich zdokonalování. Z tohoto tvrzení jednoznačně vyplývá, že pro výkon interního auditu je nejdůležitější poznat oblast rizik a pochopit vnitřní kontrolní mechanismy v dané účetní jednotce. Interní audit není záležitostí krátkého časového období. Pokud je jeho cílem zajistit plynulý a efektivní výkon, je nutné, aby probíhal průběžně a to ve fázi od přípravy až po aktivitu po skončení auditu. Jednotlivé fáze jsou naznačeny níže:

1. Příprava (určení rizik, plán auditu)
2. Provedení (postup dle plánu auditu, prověření, analýzy)
3. Předání výsledků (závěrečná zpráva, průběžné dílčí zprávy)
4. Poauditní aktivity (monitoring, revize) („HVĚZDA z. ú.“, 2017).

Tato práce předkládá pouze konkrétně vyřešenou přípravnou fázi, pro kterou je důležité se zaměřit na **rizika**. Na základě zjištěných rizik (domnělých, skutečných) vytvořit plán auditu. Při hodnocení rizika se musí auditor zaměřit na otázku nedostatečné vnitřní kontroly, neúplných a nepřesných informací či hrozbu náhodných událostí, které mohou nastat. Cyklus řízení rizik spočívá v určení souvislostí, identifikaci rizika, kvantifikace a klasifikace rizik, přiřazení odpovědnosti vzhledem ke zjištěným rizikům, snížení a snaha o eliminaci rizik, sledování a prověřování rizik. Na analýzu a zhodnocení rizik by měl navazovat plán auditu. Při plánu auditu je sestaven následující návrh:

- cíl a účel auditu,
- auditovaná oblast a ověřované skutečnosti,
- způsob ověření,
- časový harmonogram auditních operací.

### 3.4 Důležitost interního auditu v neziskovém sektoru

Interní audit v České republice upravuje zejména zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Výhoda ze zavedení útvaru interního auditu se netýká pouze podnikatelského prostředí, ale začala si své postavení upevňovat také v neziskovém sektoru, zejména díky složité oblasti vícezdrojového financování, využívání veřejných prostředků a složité oblasti dotačních titulů.

Základním rozdílem je, že ekonomické rozhodování institucí v podnikatelském prostředí se zaměřuje zejména na maximalizaci ekonomického užitku. Zatímco u neziskových organizací může být základním kritériem pro rozhodování například potřeba zajistit transparentnost, efektivita s nakládáním veřejných prostředků či nutnost zajistit soulad s předpisy upravujícími fungování jednotek veřejného sektoru (Müllerová, Králíček a kol., 2014, s. 385-886).

V neziskovém sektoru je ověřovací činnost velmi důležitým prvkem, protože podporuje transparentnost, což je jeden ze základních principů veřejného sektoru. Transparentnost podporuje zejména ověřovací činnost v oblasti:

- správnosti a spolehlivosti finančních údajů
- souladu s právními předpisy (Müllerová, Králíček a kol., s. 385-886, 2014).

### **Služby IA poskytované ve veřejném sektoru**

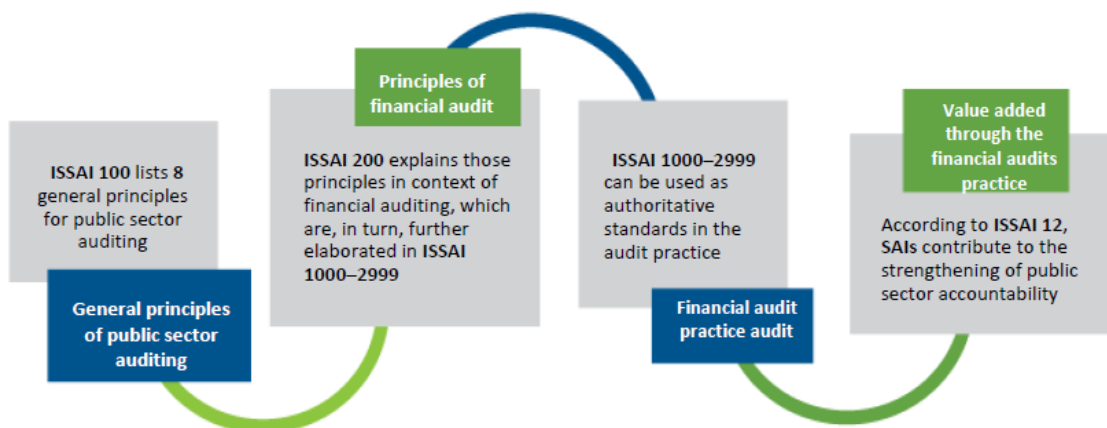
Jednou z hlavních služeb je ověřování účetní závěrky, které má dvojí podobu. Jednak se auditor může vyjádřit k její správnosti z hlediska dodržování právních předpisů a jednak ji může prověřit, aby potvrdil, že podává věrný a poctivý obraz a neobsahuje chyby. Druhá varianta je finančně příznivější. Interní auditor ve veřejném sektoru dále provede ověření plnění dotačních podmínek, protože tato oblast je velmi komplikovaná a kontrole podléhá hned z několika stran (jednak ze strany poskytovatele, z kontrolních orgánů,...). Interní auditor vyjádří názor, zda plnění dotačních smluv a vynakládání s dotačními prostředky odpovídá zákonu č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole => soulad s „Principem 3E“. Auditor může ověřovat mnoho dalších skutečností a to také nefinančního charakteru (například údaje o dodržování stanovených parametrů ve vnitřních předpisech atd.). Mezi další poskytované služby můžeme uvést poradenské služby a školení v následujících oblastech:

- účetnictví,
- rozpočetnictví,
- statistických výkazů,
- daní,
- právních předpisů (Müllerová, Králíček a kol., s. 387-891, 2014).

### **Hlavní principy auditu ve veřejném sektoru**

Mezi hlavní principy auditu ve veřejném sektoru patří dle ISSAI – etika, nezávislost, profesionální úsudek a kvalitní profesionální dovednosti, spravedlnost, fungující vnitřní kontrola, zásada materiality, komunikace, dokumentace,... Příručka zdůrazňuje, že základním

důvodem auditu ve veřejném sektoru je podpora veřejné odpovědnosti organizací fungujících na neziskovém principu. Jedním z cílů je zabezpečit finanční odpovědnost za legální a pravdivé zachycení finančního řízení, včetně správného vynakládání veřejných prostředků. Následující obrázek č. 4 zachycuje návaznost standardů při výkonu finančního auditu ve veřejném sektoru:



Obr. 4 Principy auditu účetní závěrky ve veřejném sektoru (INTOSAI, 2018, s 10-12).

### 3.5 Finanční audit

Ministerstvo financí České republiky vydává metodický pokyn k výkonu finančního auditu ve veřejné správě. Tento dokument je nejbližší předpis upravující oblast finančního auditu. Dle tohoto pokynu je cílem finančního auditu ověření údajů vykázaných v účetních výkazech, zda věrně zobrazují majetek a zdroje jeho financování a také jak je nakládáno s veřejnými a rozpočtovými prostředky. Speciální kapitola pokynu se věnuje řízení rizik souvisejících s finančním auditem. Uvádí například:

- legislativní riziko a riziko porušování právních předpisů,
- riziko spojené s nákladností a náročností interního auditu,
- rizika sociálního a politického prostředí,
- riziko spojené s hospodařením s majetkem,
- riziko vyplývající z využívaných zdrojů financování,
- riziko spojené s využíváním dotací (účel, smluvní podmínky,...),
- riziko vyplývající z vyhodnocování výsledku hospodaření,
- riziko nesprávného, nepravdivého nebo neúplného vedení účetních záznamů,
- riziko spojené s účtováním služebních cest, pokut a penále atd. (Česko, 2011).

Při výkonu finančního auditu je jednou z nejpodstatnějších záležitostí poznání fungování vnitřního kontrolního systému. Mezi nejdůležitější dokumenty, které pomohou pochopit VKS se řadí vnitřní směrnice společnosti, které upravují jednotlivé postupy a techniky. Například oběh účetních dokladů včetně aktuálních podpisových vzorů, v tomto předpise je stanovena veškerá průkaznost a vymezena kompetence. Účtový rozvrh, ve kterém jsou zahrnuty syntetické i analytické účty konkrétně využívá, seznamy účetních knih využívaných účetní jednotkou (například kniha přijatých a vydaných faktur), pokyny při inventarizaci, dlouhodobý majetek, oceňování a odpisový plán, pravidla pro vedení pokladny, způsob účtování o dohadných položkách, tvorba opravných položek a jiné směrnice dle konkrétních potřeb daného subjektu (Müllerová, 2013, s. 57-66). Jak vyplývá z pokynu Ministerstva financí ČR, veškeré dokumenty využitě k finančnímu auditu musí být:

- dostatečné, přiměřené, relevantní, spolehlivé (Česko, 2011).

### 3.5.1 Audit účetních výkazů a účetní závěrky

Účetní závěrka je vyvrcholením celého účetního období. Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha a pro podniky, kterým tato povinnost vyplývá ze zákona také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Auditor zejména prověří základní principy účetnictví, například princip bilanční kontinuity. Dále se zaměří na vzájemné vazby mezi účetními výkazy (Müllerová, Králíček, 2017, s. 45-54).

Přehled o peněžních tocích umožňuje získat informaci o počátečním a konečném stavu peněžních prostředků a zejména o tom, které oblasti se nejvíce zasloužily o přítok / odtok peněžních prostředků. Tento výkaz je jedním z nejdůležitějších pro finanční stabilitu, v neziskovém sektoru jeho význam roste. Neziskové organizace často hospodaří s prostředky, které získávají na základě žádostí o dotace, příspěvky atd. Ve velké většině případů nejsou schopni ovlivnit, kdy budou tyto prostředky připsány na účet, proto je také jejich platební schopnost přímo závislá na termínu obdržení těchto prostředků. Právě na této oblasti bude věnována významná část praktické části práce.

Výroční zpráva by měla přehledně a uceleně informovat o důležitých skutečnostech, které nejsou patrné z ostatních výkazů. Mezi tyto informace patří například skutečnosti, které nastaly až po konci rozvahového dne, předpokládané prognózy finanční situace (nové projekty, investice,...), záznamy o aktivitách výzkumu a vývoje, o ochraně životního prostředí, vztahy mezi propojenými osobami,... (Müllerová, Králíček, 2017, s. 45-54).



### 3.5.2 Audit finančních zdrojů a cash flow

Organizace neziskového sektoru obvykle hospodaří s prostředky daňových poplatníků, kteří předpokládají, že tyto prostředky budou vynakládány hospodárně, efektivně a účelně. Proto je zejména v této oblasti vysoká potřeba získávat ujištění, že se nerealizují předražené nákupy a neplýtvá se se získanými prostředky. Zároveň se však neziskové organizace dostávají do problémů s včasnou úhradou svých závazků. To vyplývá ze skutečnosti, že získávají prostředky od sponzorů, dárců, poskytovatelů dotací a tyto prostředky jsou časově vázány. Z toho důvodu organizace neovlivní, kdy jí budou finanční prostředky připsány a často musí hradit věřitelům z finančních záloh (Müllerová, Králíček, 2017, s. 45-54).

### 3.5.3 Audit vnitřní kontroly a interních předpisů

Důležitost vnitřních kontrol a vnitřního kontrolního systému pro výkon interního auditu byla popsána už v předchozích kapitolách. Vytvořit plán auditu nelze bez pochopení vnitřního fungování účetní jednotky a stanovení možných rizik. Výkonný chod vnitřního kontrolního systému určují kvalitně nastavené vnitřní směrnice a předpisy, ve kterých jsou stanoveny kontrolní systémy, pracovní postupy, procesy a vymezeny odpovědnostní vazby. Interní audit v podstatě prověřuje výkon vnitřního kontrolního systému, aby bylo možné se na něj do jisté míry spolehnout.

Tento typ auditu by bylo vhodné dělat minimálně jednou ročně, ideálně na začátku účetního období a především vždy v době, kdy se připravují nebo byly schváleny legislativní změny týkající se činnosti organizace.

## 3.6 Zavedení interního auditu

Útvar interního auditu by měl být zakládán a fungovat s jistou mírou skepse, která předpokládá, že některé činnosti neprobíhají efektivně a může v organizaci docházet k neshodám.

### 3.6.1 Pravidla pro vytvoření útvaru interního auditu

Aby byl výkon interního auditu precizní a přispíval k požadovaným výsledkům, musí být vytvořen s přihlédnutím na důležité skutečnosti týkající se specifik dané organizace. Dle standardů ISSAI bude potřebné porozumění zahrnovat:

- příslušné prostředí, předpisy a další vnější faktory, včetně platné legislativní úpravy

- povaha auditovaného subjektu, včetně způsobu jeho fungování, struktury řízení, financování,
- měření a přezkoumání finanční výkonnosti auditovaného subjektu;
- specifické zákony a předpisy, kterými podléhají auditovaný subjekt, a možný dopad jejich nedodržování (INTOSAI, 2013, s. 16).

Dále je pro vytvoření pozice interního auditora případně útvaru interního auditu důležité zvážit velikost organizace a její finanční možnosti.

### 3.6.2 Vytvoření útvaru interního auditu na základě rizik

Jak bylo uvedeno výše, audit založený na vyhodnocení rizik je jedním z nejpřínosnějších. Interní audit musí být řízen takovým způsobem, aby společnosti přinášel přidanou hodnotu. Úkolem interního auditora je sestavit plán auditu, který vychází z analyzovaných rizik. To určuje standard č. 2120 - Řízení rizik. V tomto standardu jsou přímo vymezena rizika, na která se musí interní auditor zaměřit. Jedná se o rizika v oblasti správy společnosti, procesů a informačních systémů a to také v oblasti vnitřní kontroly z hlediska:

- dosahování strategických cílů společnosti,
- spolehlivosti a integrity finančních a provozních informací,
- účinnosti a efektivnosti procesů, a plánů,
- ochrany aktiv,
- dodržování zákonů, předpisů zásad, postupů a smluv (Český institut interních auditorů, 2016).

Samotný výkon auditu však znamená jisté **auditní riziko**, které Dvořáček (2005b, s. 128) vidí jako spojení rizika inherentního (riziko nesprávnosti dané vnitřní povahou činnosti), rizika kontrolního (že dojde k selhání vnitřních kontrol) a rizika detekčního (auditor nebude schopný nesprávnost odhalit). Chambers Richard (2014, s. 161-164) považuje za velké riziko v oblasti interního auditu, neschopnost vytvořit kvalitní zprávu. Dojde k nedostatečné informovanosti a opomenutím důležitých výsledků. To vede k situaci, kdy výkon auditu ztrácí svůj hlavní význam. Řešení k odbourání tohoto rizika vidí Chambers v tom, že se v digitální podobě okamžitě auditované společnosti sdělí výsledky v podobě návrhu auditorské zprávy a následně se po vzájemné komunikaci vyhotoví definitivní report.

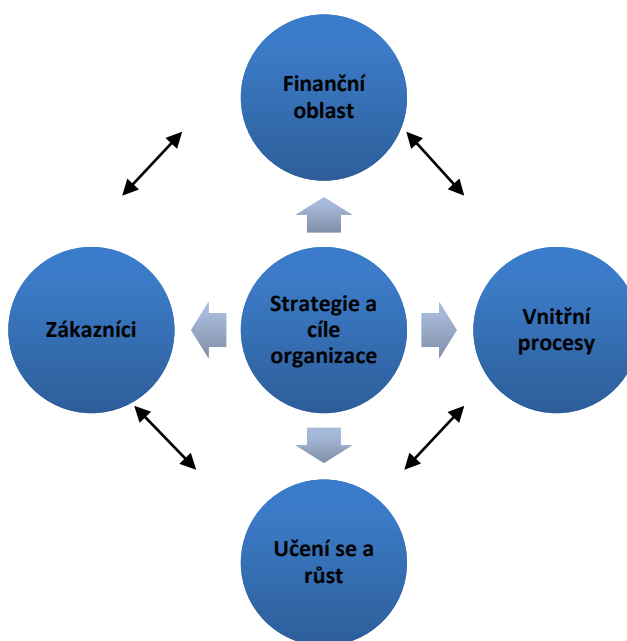
### 3.6.3 Náplň práce interního auditora

Interní auditor má v rámci svojí pozice především udržovat hospodárný, efektivní a účelný chod činností v souladu s právní úpravou. Splnění základní úlohy docílí pomocí kvalitního

řízení rizikových oblastí a obstarávání nápravných opatření včetně následného monitoringu. Následuje možná podoba systému řízení rizik, kterou zpracoval Dvořáček (2005b, s. 24-26) doplněná o další významné body:

- identifikace rizikových oblastí a posouzení rizika,
- zanesení rizika do mapy rizik a katalogu rizik,
- stanovení nápravných opatření k eliminaci rizika,
- komunikace s odpovědnými pracovníky a dohled nad realizací navrhovaných opatření,
- monitoring účinnosti nápravných opatření, sledování rizikových oblastí a klíčových ukazatelů.

Řízení a propojení rizikových oblastí umožňuje například metoda Balanced Scorecard, jejíž smysl vyjadřuje graf č. 6. BSC propojuje nejdůležitější činnosti organizace a snaží se tyto oblasti vzájemně propojit. Každá oblast je prezentována výčtem důležitých klíčových ukazatelů, jejich vývoj musí interní auditor pravidelně sledovat a navrhovat nápravná opatření.



Graf 6 *Balanced Scorecard*  
(Dvořáček, 2005b, s. 54)

### Techniky interního auditu

Neexistují všeobecně definované techniky, které musí auditor dodržovat. Záleží na jeho vlastních zkušenostech, možnostech a schopnostech. V praxi se však často opakují zejména tyto techniky:

- Interview – přímé rozhovory s odpovědnými osobami v dané společnosti
- Analytický přehled – slouží k porovnání údajů v čase a prostoru
- Pozorování - sledování určité činnosti
- Analogie – shodu některých znaků či objektů je posuzována obdobně
- Abstrakce – oddělení nepodstatných informací, jevů a poznatků
- Indukce a dedukce
- Výběr vzorků k testování (Müllerová, Králíček a kol., s. 354-355, 2014)

Interní auditor si obstará v první řadě základní dokumenty a účetní údaje, následně využije podpůrných materiálů a informací. Všeobecně lze konstatovat, že podklady získané z externích zdrojů, jsou obvykle věrohodnější než informace interní.

#### 3.6.4 Plánování auditu

Každý interní audit vychází z následujících kroků: porozumění auditovanému subjektu, stanovení cíle auditu, požadované dokumentace a důkazního materiálu, rozhodnutí o postupech a technikách auditu (Dvořáček, 2005b, s. 7). Toto podporuje nejen Dvořáček, ale souhlasí také Pickett Spencer (2010, s. 789).

Interní auditor musí vypracovat a zdokumentovat plán, který zahrnuje cíle včetně stanovení rozsahu, načasování a rozvržení činností. Plán musí brát v úvahu zejména relevantní rizika vůči činnosti dané účetní jednotky. Tvrzení vychází z pokynu Ministerstva financí ČR (Česko, 2011). Pokyn navíc zmiňuje, že roční plán interního auditu se stanoví ideálně na 80% celkové vytíženosti útvaru, aby zbylo 20% na neplánované auditní činnosti.

Při plánování musí interní auditoři vzít v potaz strategii a cíl prověřované činnosti, prostředky, kterými je výkon této činnosti řízen a kontrolován, významná rizika související s touto činností, přiměřenost a účinnost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů. Neméně důležité je vzít v potaz příležitosti pro dosažení významných zdokonalení procesů řízení, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů týkajících se prověřované činnosti (Český institut interních auditorů, 2016).

Plán interního auditu je velmi důležitý i z toho pohledu, že na základě plnění plánu, vedení vidí funkčnost interního auditu a dokáže ohodnotit jeho výkon (Pickett, 2010, s. 795).

### **Pracovní program auditu**

Pracovní program při přípravě auditu musí dle standardu č. 2240 obsahovat identifikaci, analýzu a následné hodnocení. Auditor má povinnost vycházet z informací a dokumentů, které jsou spolehlivé, dostatečné, relevantní a účelné. Tyto dokumenty označuje Dvořáček (2005b, s. 17) za tzv. auditní důkazy. Může se jednat o fyzický důkaz, svědecký, dokumentární, analytický. Svoje závěry musí doložit vhodnou zprávou, jak k takovým tvrzením dospěl a vypracovat zprávu, kterou efektivním způsobem oznámí zainteresovaným stranám. Interní auditor se také snaží zajistit tzv. monitoring, což znamená - udržovat systém, který umožní sledovat, jak se s výsledky předanými vedení dále nakládá (Český institut interních auditorů, 2016).

Pickett (2010, s. 745-750) dále uvádí, že auditor by měl v rámci výkonu své pozice zpracovat „manuál interního auditu“ a podle těchto stanovených pravidel postupovat. Manuál by měl zahrnovat konkrétní vymezení pracovních postupů. Správně vytvořený manuál povede ke zkvalitnění interního auditu.

### **3.6.5 Program zabezpečení kvality interního auditu**

Program QAIP vychází přímo z Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu, jak zmiňuje Pickett Spencer (2010, s. 429). Ve standardu č. 1300 je přímo uvedeno, že interní auditor musí při výkonu svojí funkce vypracovat a pravidelně aktualizovat program pro zabezpečení a zvyšování kvality výkonu interního auditu. Na tuto skutečnost reagoval celou publikací František Beckert a kolektiv (2014, 84 s.). Interní auditor vypracuje a pravidelně aktualizuje program, který zajistí zvyšování kvality interního auditu, tzn. identifikuje příležitosti ke zlepšení. Požadavky kladené na program QAIP jsou jednoznačné – průběžně a pravidelně hodnotit auditní činnosti. Mezi tyto činnosti lze zahrnout čas nezbytný pro provedení auditu, plnění plánů interních auditů, funkčnost navrhovaných opatření a schopnost eliminovat rizika,...). Jak uvádí Beckert a kol. (2014, s. 19) není možné, aby šlo v zásadě pouze o sebekontrolu, jednou za pět let je nutné prověřit funkčnost také externím hodnotitelem. Externí hodnotitel by měl validovat interní sebehodnocení a potvrdit funkčnost. V rámci hodnocení výkonu interního auditu je také výrok o tom, zda přidává hodnotu a zdokonaluje procesy v organizaci.

### 3.7 Vztah interního auditu a příbuzných disciplín

Interní audit v mnoha směrech zasahuje do příbuzných oborů. V následující kapitole č. 3.7 budou zmíněny vzájemné vztahy s nejvýznamnějšími příbuznými disciplínami.

#### 3.7.1 Interní audit vs. účetnictví

Libuše Müllerová a Vladimír Králíček (2017, s. 22-23) podotýkají, že ačkoli se mnohdy dává mezi audit a účetnictví rovnítka, účetnictví je „pouze“ jedna z nezbytných znalostí potřebných k výkonu auditu. Interní auditor se navíc musí orientovat v oblasti ekonomiky, obchodního práva, daní, podnikových financí atp. Na významu také nabývá schopnost porozumět a orientovat se v informačních technologiích. Jejich využití je stále nezbytnější součástí procesů v organizaci, zejména při zaznamenávání a uchovávání účetních záznamů. Tento názor vyjádřil již dříve také Ricchuite (2006, s. 39-40).

#### 3.7.2 Interní audit vs. externí audit

Dvořáček (2003, s. 22-25) podotýká, že za hlavní rozdíl považuje skutečnost, že interní audit je uskutečňován výkonem vlastních pracovníků společnosti. To znamená, že externí auditoři jsou absolutně nezávislí na dané společnosti a na vedoucích pracovnících. Rozdíl shledává také v cílech. Cíl externího auditu je prosté vyjádření názoru, zda vykazovaná finanční situace odpovídá skutečnosti a je v souladu s právními předpisy. Naproti tomu cíle interního auditu jsou rozmanitější, jedná se o přezkum aktivit celé organizace (nejen ekonomické a finanční oblasti). Do značné míry se externí auditor spoléhá na výkon interního auditora, protože používané metody jsou velmi podobné.

#### 3.7.3 Interní audit vs. evaluace

Evaluace zkoumá, zda hospodaření s veřejnými prostředky podléhá principu 3E, resp. principu 6E. Otrusinová (2011, s. 9) konstatuje, že výsledkem je zvýšit hospodárnost, účinnost a efektivnost vynakládaných veřejných prostředků. Stejný cíl lze vidět i ve výkonu auditu finančních zdrojů, i když zde se jedná pouze o jeden z více cílů, jako další cíl můžeme uvést například zajištění shody s předpisy a sepsanými smlouvami (dotace, příspěvky,...). Evaluace může mít různé podoby:

- ex ante (předběžná),
- ad hoc (namátková),
- on-going (průběžná),

- ex post (následná).

Zjednodušeně lze říci, že kvalitním výkonem interního auditu v oblasti finančních zdrojů a dotačních titulů, organizace dospěje k cíli evaluace veřejných prostředků.

#### **3.7.4 Interní audit vs. controlling**

Interní audit a controlling je podle Dvořáčka (2003, s. 34-36) často ztotožňovaný. Obojí lze označit za řídicí procesy, ale mají mezi sebou výrazné rozdíly. Pravděpodobně nejvýznamnějším rozdílem je zaměření controllingu na plánování a koordinaci činností. Controllingu nepřísluší přímá kontrola podnikových činností jako je tomu u interního auditu, jen srovnání plánovaných a skutečně dosažených cílů. Mezi hlavní nástroje controllingu patří – kontrola výsledku hospodaření, analýza odchylek atd. Přesné oddělení obou disciplín není reálné, protože činnosti se vzájemně prolínají a doplňují.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Soukromá nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ v rámci svého hlavního poslání poskytuje sociální, zdravotní a doplňkové služby neziskovým způsobem. Dle kritéria globálního charakteru ji lze zařadit mezi organizace veřejně prospěšné. Takto fungující nezisková organizace je taková, která své služby poskytuje veřejnosti, tzn. neuzavřenému okruhu osob. Hlavní myšlenkou organizace je rozšiřování a praktické naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity, občanského soužití a co nejvyšší společenská integrace zdravotně nebo sociálně znevýhodněných spoluobčanů (Vrbková, 2016, s. 35).

### 4.1 Základní informace

„HVĚZDA – občanské sdružení“ vzniklo 6. 3. 2000 za účelem pomáhat a chránit sociálně slabší spoluobčany. Registrace stanov proběhla dne 10. 5. 2000 pod číslem VS/1-1/43725/00-R na základě výkonu funkce Ministerstva vnitra České republiky. Velkou změnu v oblasti právní formy nastolil tzv. nový občanský zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb., který zrušil dosavadní právní formu – občanské sdružení. Dne 1. 1. 2014 proběhla automatická transformace na spolek. Nezisková organizace se však rozhodla, že změní právní formu znovu a to na zapsaný ústav. Dne 1. 7. 2014 proběhla oficiální změna právní formy a to na základě zakládací listiny a Notářského zápisu č. N 79/2014 NZ 63/2014 („HVĚZDA z. ú.“, © 2018).

Tab. 1 Základní informace o NNO „HVĚZDA z. ú.“  
(„HVĚZDA z.ú.“, © 2018)

<b>Název</b>	„HVĚZDA z. ú.“
<b>Sídlo</b>	Masarykova 443, Malenovice, 763 02 Zlín
<b>Datum vzniku</b>	6. 3. 2000, vznik ústavu 1. 7. 2014
<b>IČ</b>	70829560
<b>Plátcí DPH</b>	ANO
<b>Poslání</b>	Poskytování sociálních služeb a zdravotní péče
<b>Ředitelka – statutární orgán</b>	Bc. Miroslava Kalivodová
<b>Správní rada</b>	3 členná, předseda PaedDr. Jiří Schincke
<b>Dozorčí rada</b>	3 členná, předseda Ing. Zdeněk Raška

Primárním cílem neziskové organizace je poskytovat sociální služby a zdravotní péči. Toho se snaží dosáhnout v rámci výkonu hlavní činnosti, ale provozují také činnost doplňko-

vou neboli hospodářskou. Hospodářskou činností je výroba drobných keramických předmětů samotnými klienty.

## 4.2 Poslání a cíle organizace

Nestátní nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ v rámci své hlavní činnosti usiluje o dosažení následujících cílů:

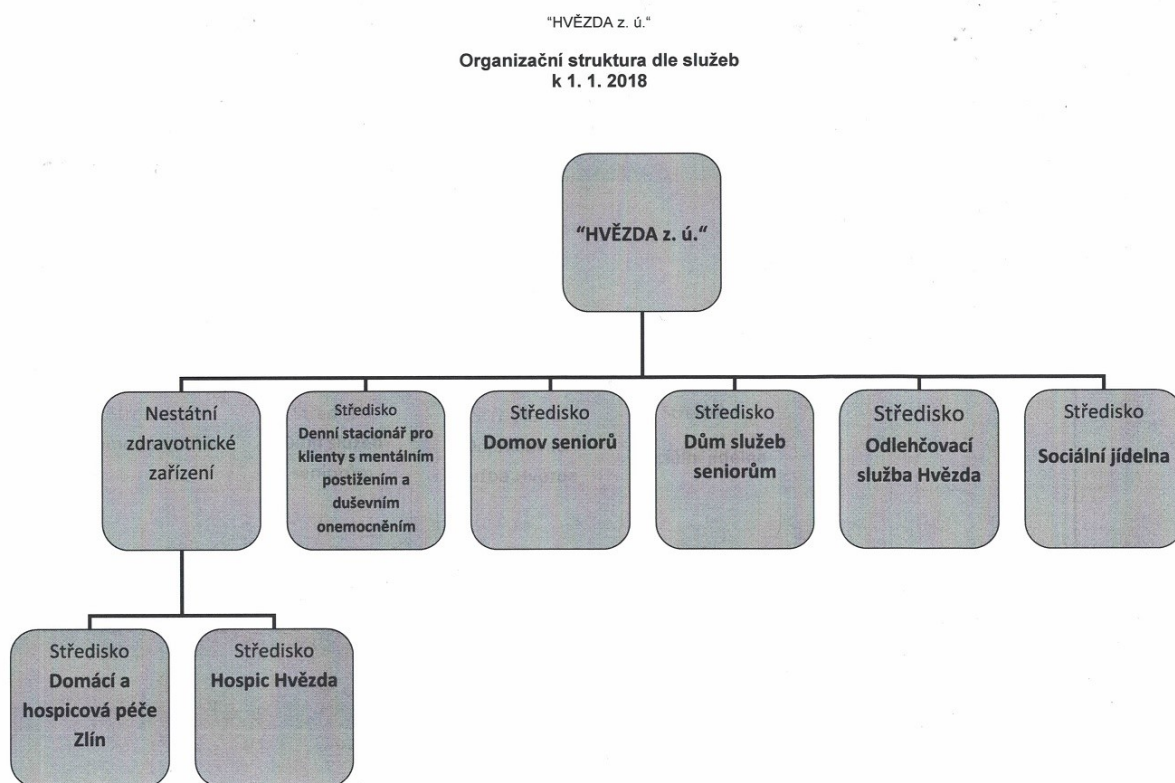
- kvalitní sociální služby,
- kvalitní zdravotnickou péči.

Zmíněných klíčových cílů se snaží dosáhnout pomocí cílů dílčích:

- sestavovat kvalitní tým,
- zviditelňovat organizaci,
- zvýšit povědomí o organizaci,
- spolupracovat se zdravotními pojišťovkami,
- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců (Vrbková, 2016, s. 37-38).

## 4.3 Organizační struktura

„HVĚZDA z. ú.“ poskytuje svoje služby v šesti střediscích. Provoz těchto středisek je ale nepravidelný. Například na krátkou dobu byl přerušen provoz sociální jídelny, protože začala významným způsobem zatěžovat hospodaření neziskové organizace. Z důvodu zvýšené poptávky ze strany klientů byla činnost sociální jídelny po čase znovu obnovena. Naopak zcela novým střediskem je od roku 2017 Středisko odlehčovací služba. A protože nezisková organizace zaznamenala velký zájem o tuto službu, plánuje rozšíření kapacity. „HVĚZDA z. ú.“ zajišťuje takové služby, které budou vždy pro obyvatelstvo potřebné, protože bohužel nepříjemné situace v životech lidí nastávají a vždy nastávat budou. Organizační strukturu ústavu zachycuje následující obrázek č. 5.



Obr. 5 Organizační struktura NNO „HVĚZDA z. ú.“  
(„HVĚZDA z. ú.“, 2018)

Nestátní zdravotnické zařízení pod sebou zaštiťuje dvě střediska – středisko Domácí a hospicové péče Zlín a středisko Hospic Hvězda. První zmíněné **Středisko Domácí péče** zajišťuje odbornou zdravotní a ošetrovatelskou péči ve vlastním sociálním prostředí téměř 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Nárok na poskytnutí této služby má každý občan, jehož praktický lékař tyto služby doporučí na základě vyšetření. Každoročně tuto službu využije téměř 200 klientů, u kterých proběhne průměrně 3 852 návštěv. Tato péče se snaží minimalizovat fyzické i duševní utrpení člověka i jeho rodiny, které poskytuje podporu. Péče tvoří souhrn lékařských, ošetrovatelských, rehabilitačních, sociálních a duchovních činností. Této službě využije zpravidla přibližně 5 klientů, u kterých je provedeno kolem dvou tisíc odborných úkonů.

**Středisko Hospic Hvězda** je určen pro klienty s nevléčitelnou nemocí. Jedná se o klienty, u kterých byly vyčerpány všechny prostředky, které by vedly k uzdravení nemocného a Hospic Hvězda se snaží zajistit důstojné umírání nemocného (zachovat co nejvyšší možné úroveň kvality života, zmírnění příznaků postupující nevléčitelné nemoci,...). Počet uzavřených smluv se stále zvyšuje, což vypovídá o kvalitě a užitečnosti poskytovaných

služeb. V roce 2014 bylo uzavřeno 56 smluv, v roce 2015 64 smluv a konečně v roce 2016 se uzavřelo 83 smluv. Z toho jasně vyplývá, že tato služba má každoročně vyšší zájem ze strany klientů („HVĚZDA z. ú.“, 2016).

**Středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením a duševním onemocněním** se snaží podpořit klienty v samostatnosti a soběstačnosti, zapojení se do činností, společnosti a rozvíjet jejich osobnost. Tato služba je poskytována od 6:30 do 18:00, denního stacionáře využívá kolem 22 klientů ročně. **Středisko Domov seniorů** je zařízení určené pro nesoběstačné seniory, kterým je poskytována nepřetržitá péče a sociální služba. Průměrná naplněnost v posledních třech analyzovaných letech byla 98%. Což odpovídá značné užitečnosti tohoto zařízení.

**Středisko Dům služeb seniorům** cílem je pomáhat znevýhodněným osobám s duševním onemocněním, s Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence. Ústav „HVĚZDA z. ú.“ nabízí tuto nepřetržitou službu pro 50 klientů. Průměrná obsazenost se pohybuje kolem 99%. Toto středisko bylo v roce 2014 ohodnoceno Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR pěti hvězdami. Jedná se o nejvyšší možné ocenění v oblasti sociálních služeb. O mimořádnosti poskytovaných služeb také vypovídá pořadník čekatelů na umístění, ve kterém ke dni 31. 12. 2016 bylo 42 zájemců.

**Středisko Sociální jídelna** umožňuje zajistit stravování občanům, kteří si nedokáží technicky, fyzicky či materiálně zajistit stravu sami. Na krátkou dobu byla činnost tohoto střediska přerušena, tj. k 31. 12. 2016 byla ukončena a k 1. 7. 2017 opět zprovozněna.

Novinkou je služba poskytovaná v rámci **střediska Odlehčovací služba Hvězda** od 1. 1. 2017. Hlavní myšlenkou tohoto střediska je odlehčit pečujícím osobám a dopřát jim nezbytný odpočinek. Cílovou skupinou jsou nesoběstačné osoby z důvodu věku, duševního onemocnění či zdravotního postižení. Služba je určena osobám nad 19 let. Středisko má kapacitu 4 klientů, v roce 2017 uzavřelo středisko 22 smluv s klienty. Ze strany veřejnosti byl o tuto službu velký zájem. Z toho důvodu uvažuje ústav rozšířit kapacitu alespoň na 10 lůžek („HVĚZDA z. ú.“, 2018).

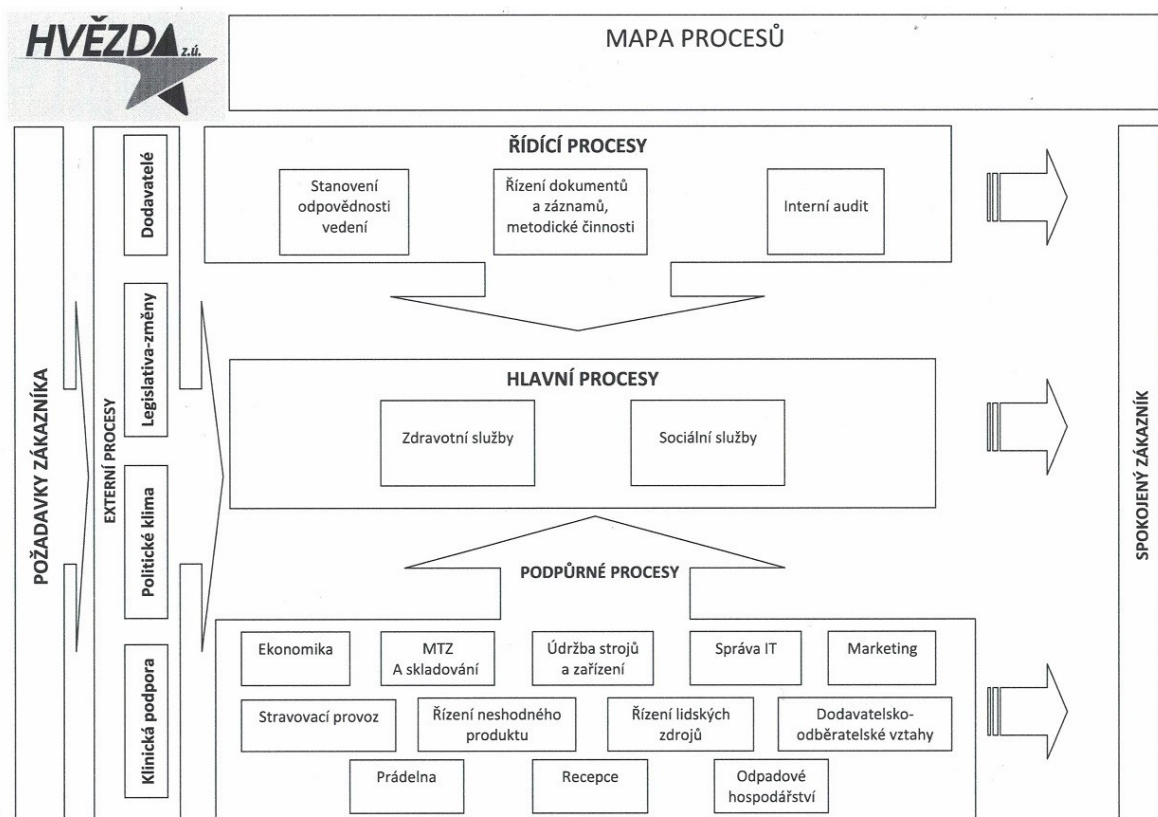
## 5 AUDIT JAKOSTI – ISO 9001:2015

Nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2015. Získání tohoto certifikátu svědčí o vysoké kvalitě poskytovaných služeb a funkčnosti procesů neziskové organizace. Normy ISO stanovují systém řízení kvality. Základním principem normy spočívá v tom, že vedení organizace stanoví cíle a plány v oblasti výkonu své hlavní činnosti – tzn. v oblasti poskytování zdravotní péče a sociálních služeb klientům. Celý systém je monitorován přes mnoho pomocných a podpůrných procesů, které zachycuje kompletní mapa procesů.

Proběhla revize na nejnovější normy ISO 9001:2015. Nové požadavky kladou větší důraz na analýzu a vyhodnocování rizik oproti předchozí verzi, na posouzení kontextu, hrozeb a příležitostí (Becková, 2016, s. 57).

### 5.1 Mapa procesů

Z mapy procesů vyplývají veškeré informace potřebné k pochopení projektu certifikace ISO v neziskové organizaci „HVĚZDA z. ú.“.



Obr. 6 Mapa procesů NNO „HVĚZDA z. ú.“ („HVĚZDA z. ú.“, 2018).

Základem je spokojenost klienta. Ke spokojenosti klienta však vede dlouhá cesta, dlážděná všemi postupy, procesy a oblastmi vykonávanými v dané účetní jednotce. Zjednodušeně se dá konstatovat, že „musí fungovat vše, aby výsledná služba byla kvalitní a klient s ní byl spokojený“. Při auditu jakosti je zaměření jasné – na hlavní procesy.

## 5.2 Návaznost interního auditu na ISO normy

Jak je z mapy procesů patrné, výkon interního auditu je jedním z řídicích procesů pro správné fungování celého systému, tím se stává důležitým také pro audit jakosti. Proto zavedení pozice interního auditora zajistí kvalitní výkon interního auditu, tím ušetří čas zaměstnancům (resp. mzdové náklady), kteří se o certifikaci ISO starali doposud a propojí všechny oblasti interního auditu. Jedním z cílů této práce je navrhnout taková opatření, která povedou ke zkvalitnění finančních oblastí, (identifikaci a eliminaci rizik, odstranění možných nesprávností,...) posuzovaných také v rámci certifikace ISO, což bude pro neziskovou organizaci významným faktorem do budoucna pro další audit.

Z mapy rizik jsou v rámci práce řešeny oblasti:

- legislativních předpisů a jejich změny,
- ekonomika,
- řízení lidských zdrojů (vymezování odpovědnosti),
- dodavatelsko-odběratelské vztahy (z účetního hlediska),
- řízení dokumentů, záznamů a jejich oběh.

Všechny výše zmíněné oblasti pod sebe zaštiťuje finanční audit, který by mimo jiné vykonával útvar interního auditu. Pokud dojde ke zkvalitnění a zefektivnění činností a postupů v oblasti finanční, jistě se to pozitivně projeví také na funkčnosti dalších procesů.

### Zpráva z auditu

Výsledná zpráva auditu vyhodnotila situaci jako „dobrý stav“, kdy nebyly nalezeny žádné vážné neshody. V příležitostech pro systém managementu bylo navrženo a doporučeno, aby společnost lépe doplnila změny interních a externích aspektů a průběžně zajišťovala zjišťování a efektivnost řešení rizik. Přesně tuto problematiku ve finanční oblasti se pokusí práce zkvalitnit.

## 6 ANALÝZA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY A ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

V této práci není prováděna finanční analýza primárně z toho důvodu, aby zhodnotila finanční situaci ústavu. Důvodem pro vypracování finanční analýzy je zjistit hrozící rizika a nezvyklé odchylky od očekávané situace a obvyklých hodnot atp. Na základě takto zjištěných odchylek se provede zhodnocení rizik, mapa rizik a následně se na nejvíce rizikové oblasti zpracuje plán interního auditu. V oblasti neziskového sektoru je nutné finanční analýzu přizpůsobit specifickým, která jsou typická pro neziskový sektor. Některé ukazatele není vhodné vůbec uvažovat vzhledem k principu neziskovosti, na základě kterého neziskové organizace fungují.

Pro účely analýzy bude využito účetních závěrek a výkazů za roky 2014, 2015, 2016, protože „HVĚZDA z. ú.“ výkazy za předcházející období, tedy rok 2017, zveřejní pravděpodobně v dubnu nebo květnu.

Analýza účetní závěrky je velmi podstatnou součástí interního auditu, jak již bylo zmiňováno v teoretické části práce. Zhodnocení účetní závěrky o tom, zda podává věrný a poctivý obraz, se odráží na důvěře externích subjektů, ale také na důvěře samotných klientů. Nejenže se potvrdí správnost a dodržování legislativních předpisů, ale také může analýza poukázat na některé neobvyklé stavy. V oblasti neziskového sektoru je nezbytné při analýze uvažovat některá specifika (například rozdělení činnosti ve výkazu zisku a ztrát na činnost hlavní a vedlejší, jiný postup zápisu odpisů v rozvaze,...) a zkontrolovat, zda tato specifika nezisková organizace dodržuje.

### 6.1 Analýza rozvahy

Vertikální a horizontální analýza umožňuje pochopit, jaké položky jsou pro danou organizaci nejpodstatnější, jestli je závislá spíše na dlouhodobém majetku nebo naopak na výrobě, tedy převaze oběžného majetku. Od tohoto základního faktu se odvíjí zároveň to, jakým způsobem má organizace svoji činnost převážně financovat. Horizontální analýza přehledně prokáže všechny velké výkyvy a odchylky oproti předchozím obdobím. V následující tabulce č. 2. je uvedena vertikální analýza strany aktiv v rozvaze za poslední 3 analyzované roky, v tabulce č. 3 potom horizontální analýza rozvahy, tabulky č. 4 a č. 5 obsahují vertikální a horizontální analýzu pasiv,

Tab. 2 Vertikální analýza rozvahy  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

AKTIVA	2014	2015	2016	Vertikální analýza		
Dlouhodobý maj.	10 329	9 816	8 722	74%	74,6%	64,3%
DNM	397	397	397	2,8%	3%	2,9%
DHM	28 749	29 528	29 172	206%	224%	215%
Stavby	10 955	10 994	10 994	78,6%	83,5%	81%
Samost. movité věci	6 519	7 090	7 090	46,8%	53,9%	52,2%
Drobný DHM	11 252	11 423	11 067	80,8%	86,8%	81,6%
Oprávky k DM	-18 817	-20 109	-20 847	-135%	-153%	-154%
Krátkodobý majetek	3 601	3 345	4 848	25,9%	25,4%	35,7%
Zásoby	251	270	840	1,8%	2,1%	6,2%
Pohledávky	2 040	1 580	2 206	14,7%	12%	16,3%
Odběratelé	1 034	1 120	1 286	7,4%	8,5%	9,5%
Poskytnuté zálohy	315	15	408	2,3%	0,1%	3%
Ostatní pohledávky	901	769	653	6,5%	5,8%	4,8%
Nároky na dotace	110	0	0	0,8%	-	-
Dohad. účty aktivní	227	220	403	1,6%	1,7%	3%
Opravná pol. k pohl.	-544	-544	-544	-3,9%	-4,1%	-4%
KFM	1 301	1 490	1 794	9,3%	11,3%	13,2%
Pokladna	1 224	1 452	1 710	8,8%	11%	12,6%
Účty v bankách	73	31	84	0,5%	0,2%	0,6%
<b>Σ AKTIV</b>	<b>13 930</b>	<b>13 161</b>	<b>13 570</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Vertikální analýza prokázala, že pro neziskovou organizaci je naprosto klíčový dlouhodobý majetek, zejména stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a drobný hmotný majetek. Z finančních rizik, která plynou z této skutečnosti lze jmenovat například: kvalita nastavené odpisové politiky, fyzická a morální zastaralost a stáří majetku, investiční politika, účtování investičních dotací,... Stáří majetku je poměrně vysoké, protože analyzovaná společnost má odepsán majetek téměř ze 75%. Což může vést k používání zastaralého majetku. Na základě vertikální analýzy se podařilo zjistit zajímavou věc také v oblasti krátkodobého finančního majetku, kterou můžeme považovat za rizikovou. „HVĚZDA z. ú.“ eviduje relativně nízké hodnoty v krátkodobém majetku. Využívá v minimální míře bankovní účet, tato skutečnost je způsobena 2 faktory. Jednak



je to z důvodu zaužívaných postupů ze strany vedení ústavu a druhým faktorem je, že nezišková organizace má mezi svými klienty zejména starší osoby nebo osoby se sníženou soběstačností. Z toho lze usoudit, že většina klientů nemá nebo aktivně nevyužívá bankovní účet, internetové bankovníctví atp. Proto je přirozené spíše využívání hotových peněz, což však znamená jistá rizika v oblasti pokladních postupů a kontroly. Zapsaný ústav má také vzhledem k velikosti krátkodobého majetku vysokou hodnotu pohledávek, kde je zvýšené riziko vzniku pohledávek po splatnosti nebo nedobytných pohledávek. Může docházet také k situacím, kdy klient zemře a dokud neproběhne dědické řízení, neproběhne ani úhrada pohledávky.

Tab. 3 *Horizontální analýza rozvahy*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

AKTIVA	2014	2015	2016	Absolutní změna		Horizontální analýza	
Dlouhodobý maj.	10 329	9 816	8 722	-513	-1 094	-5%	-13%
DNM	397	397	397	-	-	-	-
DHM	28 749	29 528	29 172	779	-356	3%	-1%
Stavby	10 955	10 994	10 994	39	-	0%	-
Samost. movité věci	6 519	7 090	7 090	571	-	8%	-
Drobný DHM	11 252	11 423	11 067	171	-356	1%	-3%
Oprávk. k DM	-18 817	-20 109	-20 847	1 292	738	6%	4%
Krátkodobý majetek	3 601	3 345	4 848	-256	1 503	-8%	31%
Zásoby	251	270	840	19	570	7%	68%
Pohledávky	2 040	1 580	2 206	-469	626	-30%	28%
Odběratelé	1 034	1 120	1 286	86	166	8%	13%
Poskytnuté zálohy	315	15	408	-300	396	-2000%	96%
Ostatní pohledávky	901	769	653	-132	-116	-17%	-18%
Nároky na dotace	110	0	0	-110	-	0%	-
Dohad. účty aktivní	227	220	403	-7	183	-3%	45%
Opravná pol. k pohl.	-544	-544	-544	-	-	-	-
KFM	1 301	1 490	1 794	189	304	13%	17%
Pokladna	1 224	1 452	1 710	228	258	1%	15%
Účty v bankách	73	31	84	-42	53	-135%	63%
<b>Σ AKTIV</b>	<b>13 930</b>	<b>13 161</b>	<b>13 570</b>	<b>-769</b>	<b>409</b>	<b>-6%</b>	<b>3%</b>

Velikost dlouhodobého majetku meziročně klesá. Z toho lze usoudit, že nezisková organizace příliš neinvestuje do majetku a nežádá si často o investiční dotace. Naopak je zde pozitivní trend – růst krátkodobého majetku. V posledním analyzovaném roce je vhodné vyloučit nárůst krátkodobého majetku z důvodu zvýšení zásob, kam byla přesunuta zdravotnická plošina (tato činnost byla okomentována v příloze k účetní závěrce). I přes vyloučení nahodilé události se projevuje trend růstu krátkodobého majetku. Tuto skutečnost podporuje a doprovází růst peněžních prostředků v pokladně, což lépe zachytí analýza likvidity. V roce 2016 došlo k velmi výraznému nárůstu dohadných účtů aktivních v důsledku očekávaných úhrad od zdravotních pojišťoven.

Tab. 4 Vertikální analýza pasiv  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

PASIVA	2014	2015	2016	Vertikální analýza		
Vlastní zdroje	-5 808	-4 268	-2 656	-42%	-32%	-20%
Jmění celkem	-10 595	-5 918	-4 621	-76%	-45%	-34%
Vlastní jmění	-11 321	-6 457	-4 972	-81%	-49%	-37%
Fondy	726	539	351	5%	4%	3%
Účet výsledku hosp.	4 787	1 650	1 965	34%	13%	14%
Cizí zdroje	19 738	17 429	16 226	142%	132%	120%
Dlouhodobé záv.	866	222	165	6%	2%	1%
Krátkodobé závazky	18 871	17 206	16 061	135%	131%	118%
Dodavatelé	9 825	8 212	7 020	71%	62%	52%
Přijaté zálohy	851	741	852	6%	6%	6%
Zaměstnanci	3 159	2 909	3 151	23%	22%	23%
Závazky za SP a ZP	1 735	2 723	2 193	12%	21%	16%
Přímé daně	329	345	472	2%	3%	3%
Jiné závazky	2 905	2 200	1 836	21%	17%	14%
<b>Σ PASIV</b>	<b>13 930</b>	<b>13 161</b>	<b>13 570</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Pasivní část rozvahy přináší těžko analyzovatelný obraz. Na první pohled je jasné, že dle rozvahy ústav financuje svoji činnost pouze z krátkodobých cizích zdrojů, což odpovídá 100% zadlužení a podnik takovým způsobem nemůže fungovat. Pasiva také nekorrespondují s aktivní částí rozvahy, kde převažuje dlouhodobý majetek, takže by měl být financován dlouhodobými zdroji. Dalším faktem je, že ačkoli společnost dosahuje zisku, stále se jím

pokrývá pouze ztráta minulých let. Proto jsou tyto hodnoty zkreslené a ústav je schopný si zajistit prostředky také vlastní činností. Díky situaci v oblasti pasiv je zcela bezpředmětné uvažovat o analýze zadluženosti, nicméně dobrým trendem se zdá klesající potřeba krátkodobých závazků a pozitivní je také situace v oblasti závazků vůči zaměstnancům. I přes zvyšování mezd (růst minimální mzdy), si nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ udržuje relativně stálou hodnotu na účtu závazků vůči zaměstnancům. Toto je velmi klíčové, protože spokojený zaměstnanec, vytváří pro společnost přidanou hodnotu. Pokud se však necítí dostatečně ohodnocen a čeká na svoji mzdu, může se cítit demotivovaný.

Tab. 5 Horizontální analýza pasiv  
(interní zdroje NNO „HVĚZDA z.ú.“)

PASIVA	2014	2015	2016	Absolutní změna		Horizontální analýza	
				2015/2014	2016/2015	2016/2014	2016/2015
Vlastní zdroje	-5 808	-4 268	-2 656	1 540	1 612	36%	61%
Jmění celkem	-10 595	-5 918	-4 621	4 677	1 297	79%	28%
Vlastní jmění	-11 321	-6 457	-4 972	4 864	1 485	75%	30%
Fondy	726	539	351	-187	-188	-35%	-54%
Účet VH	4 787	1 650	1 965	-3 137	315	-190%	16%
Cizí zdroje	19 738	17 429	16 226	-2 309	-1 203	-13%	-7%
Dlouhodobé záv.	866	222	165	-644	-57	-290%	-35%
Krátkodobé záv.	18 871	17 206	16 061	-1 665	-1 145	-10%	-7%
Dodavatelé	9 825	8 212	7 020	-1 613	-1 192	-20%	-17%
Přijaté zálohy	851	741	852	-110	111	-15%	13%
Zaměstnanci	3 159	2 909	3 151	-250	242	-9%	8%
Závazky ZP	1 735	2 723	2 193	988	-530	36%	-24%
Přímé daně	329	345	472	16	127	5%	27%
Jiné závazky	2 905	2 200	1 836	-705	-364	-32%	-20%
<b>Σ PASIV</b>	<b>13 930</b>	<b>13 161</b>	<b>13 570</b>	<b>-769</b>	<b>409</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Velmi pozitivní je, že organizace dosahuje zisku a tím snižuje hodnotu kumulované ztráty minulých let. Jde vidět, že meziročně je ústav s to dostát svým závazkům a částečně je pokrýt z vlastních zdrojů, rozvahově však tyto zdroje „umrtvuje“ rovnání hluboké ztráty. Krátkodobé cizí zdroje klesají mezi roky o 13%, resp. 7%. Dlouhodobé cizí zdroje významně poklesly, důvodem je snížení dlouhodobých dohadných účtů pasivních. To je pro organizaci velmi důležité, že dokáže snižovat využívání cizích zdrojů.

Vzájemné zhodnocení aktivní a pasivní strany rozvahy jednoznačně přivádí na rizikovou oblast financování. Dlouhodobý majetek převažující v aktivech by měl být financován z velké části dlouhodobými zdroji, v nejlepším případě vlastními. Čehož u analyzované účetní jednotky není možné dosáhnout díky pokrývání ztráty. Dalším rizikem je nadměrná potřeba krátkodobých cizích zdrojů, která odpovídá obrovské zadluženosti. Na situaci je ovšem potřeba pohlížet komplexně a uvědomit si, že nezisková organizace hospodářsky dobře, dosahuje zisku, a kdyby nebylo třeba rozvahově pokrýt ztrátu, byla by vypovídací schopnost výkazu úplně jiná.

## 6.2 Analýza výkazu zisku a ztrát a výsledku hospodaření

### Analýza nákladů

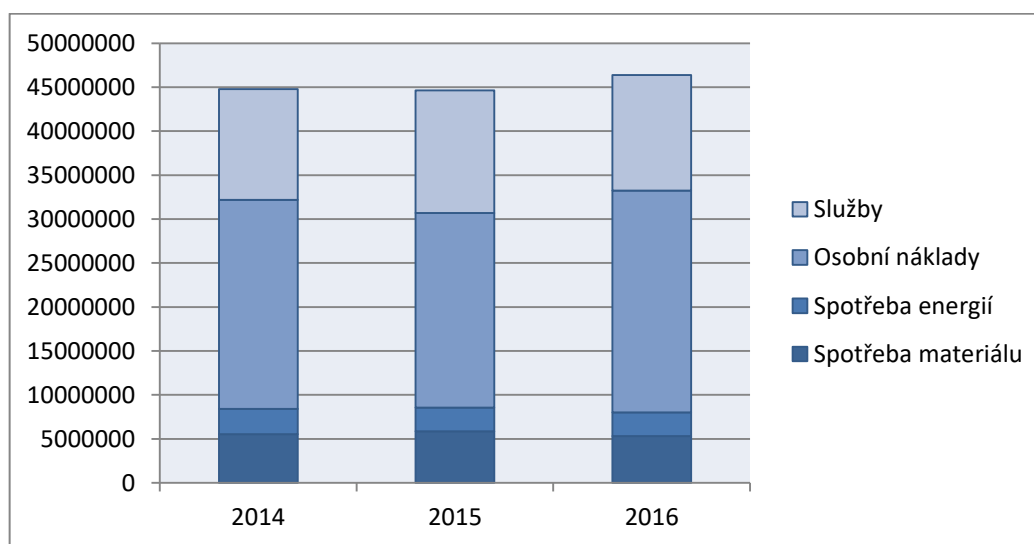
Následující tabulka č. 6 představuje zjednodušenou strukturu nákladů, na ni navazuje tabulka č. 7, kde je provedena horizontální a vertikální analýza těchto nákladů. Pod oběma tabulkami je struktura nákladů zachycena graficky (graf č. 7). Z grafu je patrné, že jediné větší výkyvy se objevují u osobních nákladů.

Tab. 6 *Struktura nákladů*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Náklad	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	5 531 158	5 865 107	5 323 746
Spotřeba energií	2 900 604	2 680 393	2 679 363
Služby	12 597 622	13 959 641	13 146 548
Daně a poplatky	-	-	9 415
Osobní náklady	23 745 281	22 131 385	25 244 847
Ostatní provozní náklady	1 522 048	1 101 606	709 839
Odpisy a opravné pol.	1 303 790	1 294 180	1 093 897
CELKEM	47 600 503	47 032 312	48 207 655

Tab. 7 Horizontální a vertikální analýza nákladů  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Náklad	Horizontální analýza		Vertikální analýza		
	2014/2015	2015/2016	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	5,7%	-10,2%	11,6%	12,5%	11,0%
Spotřeba energií	-8,2%	-0%	6,1%	5,7%	5,6%
Služby	9,8%	-6,2%	26,5%	29,7%	27,3%
Osobní náklady	-7,3%	12,3%	49,9%	47,1%	52,4%
Ostatní provozní náklady	-38,2%	-55,2%	3,2%	2,3%	1,5%
Odpisy a opravné pol.	-0,7%	-18,3%	2,7%	2,8%	2,3%
<b>CELKEM</b>	<b>-1,2%</b>	<b>2,4%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Graf 7 Struktura nákladů  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Z grafu je patrné, že nezisková organizace má nejvyšší hodnoty nákladů v oblasti osobních a mzdových nákladů. Spotřeba materiálu a energií zůstává meziročně na stálých hodnotách, výraznější výkyvy se mohou objevit u služeb, avšak i tyto hodnoty se drží na přibližně stejné úrovni. Zajímavé je porovnání nákladů a výnosů v roce 2016, kdy se významným způsobem podařilo snížit „ostatní provozní náklady“ (-55%) ačkoli nezisková organizace zvýšila tržby za vlastní výkony o 9%. Naopak by se tedy očekávalo snížení ostatních provozních nákladů. To může svědčit o jisté neefektivnosti, kterou se daří odstraňovat. Sice se tato položka nepodílí velkým objemem na celkových nákladech, přesto je to pokrok a ukázka toho, že se dá ušetřit na „méně podstatných oblastech výkonu“.

### Analýza výnosů

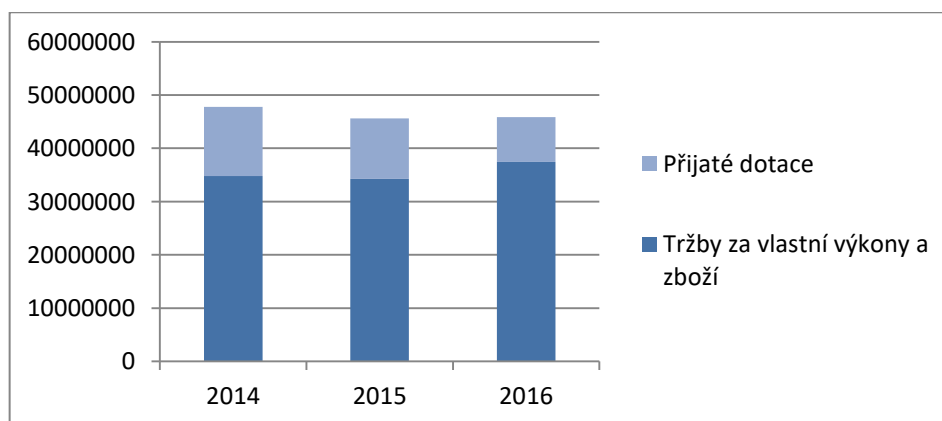
Následující tabulky č. 8 a 9 zachycují strukturu výnosů a jejich horizontální a vertikální analýzu. Pod zmíněnými tabulkami je také grafické znázornění (graf č. 8) struktury výnosů, kde je na první pohled jasné, z jaké části si je schopná nezisková organizace zajistit zdroje vlastní činností.

Tab. 8 *Struktura výnosů*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Výnosy	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výkony a zboží	34 789 595	34 256 066	37 464 248
Přijaté dotace	12 989 198	11 357 853	8 372 495
Finanční dary a členské příspěvky	2 511 839	2 130 983	3 766 535
Jiné provozní výnosy	2 096 765	937 723	569 210
<b>CELKEM</b>	<b>52 387 397</b>	<b>48 682 625</b>	<b>50 172 488</b>

Tab. 9 *Horizontální a vertikální analýza výnosů*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Výnosy	Horizontální analýza		Vertikální analýza		
	2014/2015	2015/2016	2014	2015	2016
Tržby za vl. výkony	-1,6%	8,6%	66,4%	70,4%	74,7%
Přijaté dotace	-14,4%	-35,7%	24,8%	23,3%	16,7%
Dary a členské příspěvky	-17,9%	43,4%	4,8%	4,4%	7,5%
Jiné provozní výnosy	123,6%	-64,7%	4%	1,9%	1,1%
<b>CELKEM</b>	<b>-7,6%</b>	<b>3,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Graf 8 *Struktura výnosů*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

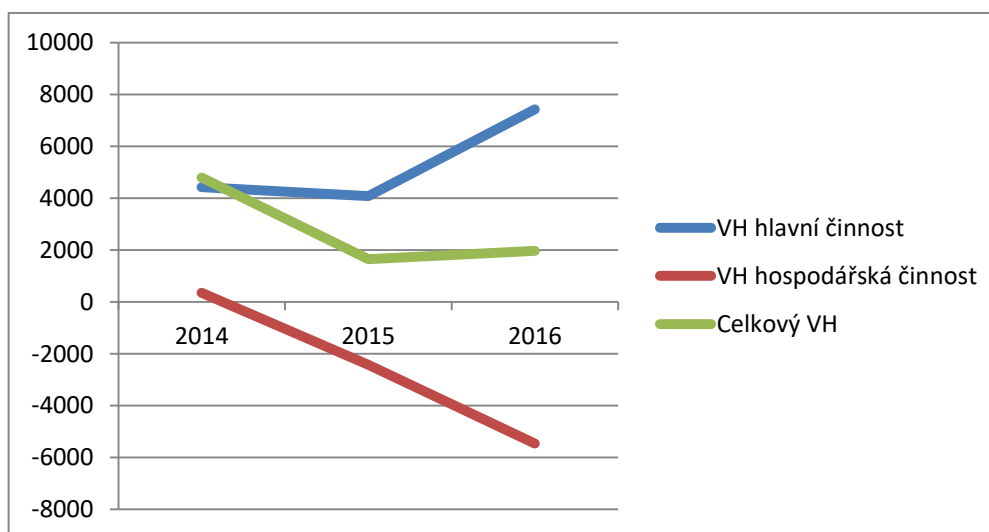
Při pohledu na výnosy neziskové organizace se situace nejeví vůbec kriticky, na rozdíl od situace pasiv v rozvaze. Je patrné, že si ústav dovede výnosy zajistit téměř ze 75% výkonem vlastní činnosti. I když tyto výnosy nemusí v každém případě znamenat tok peněz, zvyšování ekonomického užítku je nepopiratelné. Díky takto silnému vlastnímu financování není nezisková organizace existenčně závislá pouze na externích zdrojích. Nicméně dotační tituly jsou nezbytné pro výkon organizace a dosažení zlepšeného výsledku hospodaření. Jejich pokles v roce 2016 byl ve výši 3 mil. Kč. Tento skok dokázala nezisková organizace ustát díky zvýšení tržeb z vlastní činnosti o téměř stejnou hodnotu (3 mil. Kč). Pokud by se však podařilo získat na dotacích (stejně jako v letech přechodných) více finančních prostředků, mohl být výsledek hospodaření mnohem vyšší. Pozitivní je ale skutečnost, že nezisková organizace se dokázala nově vzniklé situaci přizpůsobit a získat „chybějící prostředky z dotačních titulů“ vlastní činností.

### Analýza výsledku hospodaření

V tabulce č. 10 je rozepsán výsledek hospodaření a jeho podíl na celkovém VH.

Tab. 10 Výsledek hospodaření  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Výsledek hospodaření	2014	2015	2016	Podíl na celkovém VH		
Hlavní činnost	4 427	4 075	7 425	92,5%	247%	378%
Vedlejší činnost	360	-2 425	-5 460	7,5%	-147%	-278%
VH celkem	4 787	1 650	1 965	100%	100%	100%



Graf 9 Vývoj výsledku hospodaření  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Analýza výsledku hospodaření přináší velmi znepokojivé výsledky. Nezisková organizace může podnikat za účelem dosažení zisku, ale pouze v rámci své vedlejší neboli hospodářské činnosti. Podmínkou však je, že hospodářská činnost musí být zisková, aby podporovala hlavní činnost a poslání neziskové organizace. Situace ve dvou posledních analyzovaných letech je negativní. Výsledek hospodaření z hospodářské činnosti stahuje celkový výsledek hospodaření výrazným způsobem.

Při důkladnější analýze bylo zjištěno, že tato obrovská ztráta z vedlejší činnosti je způsobena nevhodným rozdělením činností na hlavní a hospodářskou činnost. Například byl do vedlejší činnosti zahrnut Hospic Hvězda, Domácí péče a také Denní stacionář. Takže kromě klasických vedlejších, hospodářských činností (pronájem, prodej výrobků z dílen, sociální jídelna), byla do hospodářské činnosti zahrnuta také řada činností, které by z logiky pohledu spadaly spíše do hlavní oblasti. V roce 2017 (v připravované nové účetní závěrce) je situace již opravená a nezisková organizace lépe rozdělila činnosti na hlavní a vedlejší. Proto už výsledek hospodaření bude vykazovat odpovídající hodnoty.

### **6.3 Analýza přílohy a výroční zprávy**

#### **Příloha**

Příloha k účetní závěrce je přibližně 8 stránkový dokument. Obsahuje obecné údaje, identifikaci a historii účetní jednotky. Informace o zaměstnancích, osobních nákladech, o odměnách, metodách, způsobu odpisování, oceňování, informace o opravných položkách, darech, přijatých dotacích, dlouhodobém majetku, časovém rozlišení a dohadných položkách.

Příloha je zpracována srozumitelně, obsahuje nejdůležitější údaje a rozšiřuje informace obsažené v účetních výkazech. V rámci tohoto výkazu nebylo nalezeno hrozící riziko nebo případná neshoda.

#### **Výroční zpráva**

Výkaz výroční zprávy má obvykle kolem 20 stran, což je odpovídající rozsah vzhledem k velikosti účetní jednotky. První část je věnována představení společnosti, velká část (více než polovina) je potom věnována pouhému vymezení a činnosti jednotlivých středisek. Oblastí samotného hospodaření se zabývají až poslední stránky výroční zprávy. V této části je vymezena struktura nákladů, výnosů a jsou zde uvedeny jednotlivé dotační tituly. V závěru nechybí ani poděkování sponzorům, dárcům, institucím.



Výroční zpráva by měla podávat tolik informací, aby si zainteresovaný uživatel dokázal udělat obrázek o finanční situaci organizace a také předpokládaném vývoji do budoucna. Ve výroční zprávě ústavu „HVĚZDA z. ú.“ je dostatečné množství informací ke zhodnocení dosavadního hospodaření. V oblasti predikce dalšího vývoje je situace jiná. Očekávané skutečnosti a vývoj, který organizace předpokládá, není ve výroční zprávě téměř vůbec zmíněn. Z hlediska vypovídací hodnoty, by bylo vhodné výroční zprávu rozšířit o předpokládaný vývoj nejdůležitějších oblastí, například vývoj nákladů, výnosů, zamýšlené investiční dotace atd.

#### **6.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Podkapitola se zaměří na vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy, které jsou pro neziskový sektor smysluplné. Z toho důvodu se například vynechají ukazatele rentability, která by dávala smysl pouze u vedlejší (hospodářské) činnosti. Hospodářská činnost však byla zisková pouze v prvním analyzovaném roce (2014), od té doby se potýká se ztrátou, která se stále prohlubuje. Díky předchozímu zdůvodnění bude tento ukazatel úplně vyloučen. Ale i touto skutečností se odkrývá poměrně významné riziko, které bude zohledněno v mapě finančních rizik. Hospodářská činnost by měla podporovat hlavní poslání a hlavní činnosti podniku a neměla by být dlouhodobě ztrátová, jinak by bylo nutné zvážit její další provozování. V ústavu „HVĚZDA z.ú.“ je to však spekulativní, protože hospodářská činnost souvisí částečně s hlavním posláním, protože rozvíjí dovednosti, samostatnost svých klientů. Podobným způsobem se přistoupí také k analýze zadluženosti. Nezisková organizace převádí ztrátu minulých let na účet vlastního jmění. Z toho důvodu tato položka vykazuje velmi záporné hodnoty a v podstatě není možné zjistit, z jaké části si nezisková organizace financuje činnost z vlastních zdrojů. Z analýzy by vyplynulo, že je financována 100% z cizích zdrojů.

#### **Analýza likvidity**

Schopnost hradit závazky je u neziskových organizací značně omezená a závislá na získání finančních prostředků od poskytovatelů dotací, příspěvků, dárců, sponzorů atd. Nicméně nezisková organizace má samozřejmě platební povinnost a musí dostát svým závazkům vůči věřitelům.

Tab. 11 *Likvidita*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Likvidita	2014		2015		2016	
Běžná	3 601	= 0,19	3 345	= 0,20	4 848	= 0,30
	18 871		17 206		16 061	
Pohotová	3 350	= 0,18	3 075	= 0,18	4 008	= 0,25
	18 871		17 206		16 061	
Okamžitá	1 301	= 0,07	1 490	= 0,09	1 794	= 0,12
	18 871		17 206		16 061	

Již při analýze rozvahy vyplynulo, že se ústavu daří zvyšovat podíl krátkodobého majetku. Zejména tedy peněžních prostředků v pokladně a zároveň snižovat potřebu krátkodobých cizích zdrojů. S tím souvisí optimistický vývoj v oblasti likvidity. Ačkoli má nezisková organizace obrovské množství cizích zdrojů zejména její okamžitá likvidita se dá považovat, v rámci možností s přihlédnutím na výše zmiňované okolnosti, za dostatečný finanční polštář. Ideální situace by nastala, kdyby likvidita dosahovala alespoň doporučených hodnot, ale to díky vysokému podílu cizích zdrojů není reálné. Navíc by se muselo vzít v úvahu riziko v oblasti hospodaření s pokladnou, která by tímto byla neúměrně zatížená.

### Analýza aktivity

Ukazatele aktivity, viz tabulka č. 12, přináší důležité informace například o schopnosti efektivně využívat svůj majetek, době obratu závazků, pohledávek atd. Tyto informace jsou velmi důležité i z pohledu řízení pohledávek a závazků a s tím související likviditou.

Tab. 12 *Ukazatele aktivity*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016
Obrat aktiv	2,51	2,60	2,76
Obrat dl. majetku	3,38	3,49	4,30
Obrat pohledávek	17,04	21,68	16,98
Obrat závazků	1,85	1,99	2,33
Doba obratu pohledávek	15 dnů	17 dnů	21 dnů
Doba obratu závazků	130 dnů	180 dnů	154 dnů

Obecně – čím je hodnota obrátu aktiv, resp. dlouhodobého majetku vyšší, tím efektivnější je jejich využívání. „HVĚZDA z. ú.“ obrátí dlouhodobý majetek téměř 4x během účetního období. Využití majetku je poměrně efektivní, pokud se do hodnocení situace promítne skutečnost, že nezisková organizace má obrovské množství staveb, které nutně potřebuje k výkonu svojí činnosti. Při komplexním uvažování se musí také zvážit údržba jednotlivých budov a staveb, zda jsou opravdu všechny využívány a potřebné k provozu. Běžně využívaný majetek (samostatné movité věci, drobný hmotný majetek) se podílí na tvorbě zisku efektivním způsobem. Při analyzování pohledávek a závazků vyplynula naprosto očekávaná situace. Pohledávky jsou oproti krátkodobým závazkům velmi nízké. Výhodná situace by nastala, kdyby doba obrátu závazků a pohledávek byla na podobné úrovni.

### Další ukazatele finanční analýzy

Tab. 13 *Další ukazatele finanční analýzy*  
(interní zdroje NNO „HVĚZDA z.ú.“)

Produktivita	2014	2015	2016
Mzdová	2,98 Kč	2,93 Kč	2,66 Kč
Dl. hmotného majetku	1,80 Kč	1,63 Kč	1,70 Kč
Nákladovost tržeb	1,37	1,37	1,29

Výše uvedená tabulka č. 13 uvádí například mzdovou produktivitu, jak ji popisuje Sedláček (2011, s. 71) udává, kolik výnosů připadne na 1 Kč vyplacených mezd. Jedná se o velmi důležitý ukazatel, jehož důležitost neustále roste. Nejen že je stále vyvíjen tlak na zvyšování mezd zaměstnancům, ale také je dobré si uvědomit, že spokojený zaměstnanec znamená dobře odvedenou práci. Nevyskytuje se tolik prostojů, chyb, naopak práce je odvedená kvalitně a důsledně. Proto je důležité zaměstnance relevantně ocenit. Produktivita dlouhodobého majetku vyjádří využitelnost dlouhodobého hmotného majetku a jeho schopnost podílet se na výnosech organizace. Nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ poskytuje služby. Její činnost se odvíjí od velkého množství dlouhodobého majetku (především stavby), bez kterého by nebylo možné tyto služby poskytovat. Proto je tento ukazatel vypovídající. Nákladovost tržeb je důležitý ukazatel, který ukáže, jak jsou zatíženy tržby celkovými náklady. Výsledky tohoto ukazatele jsou potěšující. Jde vidět, že náklady i dosahované tržby za vlastní služby jsou konstantní a v posledním analyzovaném roce tj. 2016 došlo dokonce ke snížení z důvodu zvýšení tržeb za vlastní výkony.

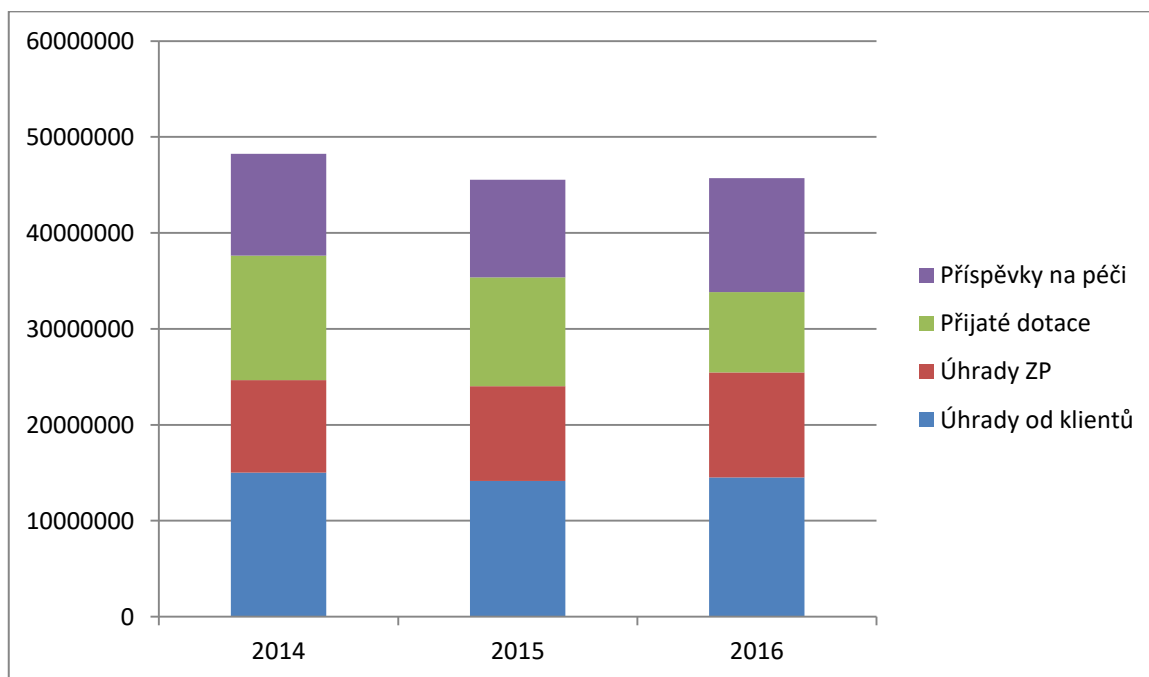
## 6.5 Analýza zdrojů financování a cash flow

Nezisková organizace funguje na principu vícezdrojového financování - získává zdroje od mnoha různých podporovatelů, protože možnost získat prostředky vlastní činností je díky neziskovému principu omezená. Organizace využívá zdroje získané:

- vlastní činností,
- dary od individuálních a firemních poskytovatelů,
- úhrady od zdravotních pojišťoven,
- přijaté dotace, granty,
- příspěvky na péči apod. (Vrbková, 2016, s. 52).

Tab. 14 *Vybrané finanční zdroje*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Vybrané finanční zdroje	2014	2015	2016	Změna mezi roky	
Úhrady od klientů	15 021 811	14 136 372	14 505 015	-6,3%	2,5%
Úhrady od ZP	9 622 242	9 877 063	10 958 192	2,6%	9,9%
Přijaté dotace	12 989 198	11 357 853	8 372 495	-14,4%	-35,7%
Příspěvky na péči	10 608 208	10 153 424	11 864 957	0,8%	14,4%



Graf 10 *Vybrané finanční zdroje*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Z tabulky č. 14 a grafu č. 10 je patrné, že nejvíce převažují úhrady klientů. Cena, kterou si klienti za dané služby platí, vychází z platných norem a legislativních předpisů pro poskytování sociální péče a zdravotních služeb. Navíc je nutné respektovat podrobné kalkulace, ani tyto ceny si nemůže nezisková organizace libovolně zvyšovat a měnit jen na základě svých rozhodnutí. Ačkoli v neziskovém sektoru není vhodné používat termín „konkurence“, tak i zde funguje vzájemné ovlivňování, které je vyjádřeno termínem „cena v místě a čase obvyklá“. Téměř rovným dílem se na zbytku obdržených prostředků podílí zdravotní pojišťovny, příspěvky na péči a přijaté dotace. Je pochopitelné, že výši úhrad od zdravotních pojišťoven a výši příspěvků na péči nezisková organizace není schopna ovlivnit. Odvíjí se to od počtu klientů, závažnosti jejich onemocnění atp. Proto jsou tyto hodnoty bez výraznějších výkyvů. Velký výkyv však přišel v oblasti poskytnutých dotací, kdy v analyzovaných letech klesal a v roce 2016 klesl dokonce o více než 35%. Důvodem bylo snížení dotací od Zlínského kraje a také od Města Zlína – sociální fond. Tento pád se snažila nezisková organizace nahradit alespoň přijatými dotacemi od okolních měst, přesto však došlo k radikálnímu poklesu dotačních prostředků.

Tab. 15 *Poskytovatelé dotací*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Poskytovatel dotace	2014	2015	2016
MPSV	6 863 000	-	-
Město Zlín – sociální fond	4 050 000	3 502 000	1 324 000
Univerzita Tomáše Bati	315 287	-	-
Zlínský kraj*	1 760 911	7 191 750	8 235 300
Okolní obce	-	-	137 195

Při analýze dotačních titulů vyplynula z tabulky č. 15 velmi zajímavá informace. Každoročně se samozřejmě vyvíjí seznam důležitých poskytovatelů. Nicméně nejvýraznější ránou je, že již nepřišla dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí jako v prvním analyzovaném roce. Ústav se snažil získat prostředky jiným způsobem a to se mu podařilo ze strany Zlínského kraje. Zlínský kraj poskytl neziskové organizaci dotaci v takové výši, v jaké byla snížena dotace ze strany MPSV. Je to zároveň jediný stabilní poskytovatel dotací v posledních letech, u kterého výše poskytnuté dotace roste. Dalším podstatným poskytovatelem je municipalita – Statutární město Zlín. Dotace však každoročně velmi výrazně klesá. Rokem 2016 započal slibný trend, a to dotace poskytnuté municipálními jed-

notkami z bližšího okolí. Nejednalo se o závratné finanční prostředky, nicméně velmi důležitý zdroj, ve chvíli, kdy ostatní dotace klesají.

### **Analýza cash flow**

Nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ sestavuje výkaz cash flow, ačkoli jí tato povinnost neplyne z právních předpisů. Stav tohoto výkazu lze popsat jako očekávaný. V provozní oblasti dochází ve všech analyzovaných letech k úbytku čistých peněžních prostředků. Jednak se prokázalo zvyšování pohledávek, tzn. více peněz vázaných v pohledávkách (čekají na transformaci na peníze). Druhým klíčovým faktorem snižování krátkodobých závazků, kdy se nezisková organizace snaží uspokojit své věřitele. Oba tyto faktory jsou pozitivní. Zvyšování pohledávek vůči odběratelům značí rostoucí soběstačnost, klesající krátkodobé závazky jednoznačně zvyšují důvěryhodnost organizace, snižují zadluženost a optimalizují postupně zdroje financování. Nicméně se právě tyto zmíněné situace negativně promítají do výkazu cash flow.

V oblasti investiční ústav vykazoval v roce 2014 a 2015 úbytek prostředků. Z toho lze vyvodit, že byly uskutečněny investiční záměry, byl pořízen dlouhodobý majetek, ze kterého nezisková organizace očekává budoucí ekonomické přínosy. Investice však nebyla vysoká a v roce 2016 již k žádné realizaci investic nedošlo.

Finanční oblast je jediná přispívající k celkovému přírůstku peněžních prostředků za období. Vysokých hodnot je dosahováno díky dopadům do vlastního jmění (dary, členské příspěvky) a poskytnutým dotacím do vlastního jmění. Finanční oblast tedy přináší tok prostředků a dokonce tak výrazným způsobem, že v posledních analyzovaných letech (2015, 2016) bylo celkově dosaženo přírůstku čistých peněžních prostředků. Jen v roce 2014 byl zaznamenán celkový úbytek čistých peněžních prostředků.

#### **6.5.1 Cyklus příjmů/výdajů**

V neziskových organizacích obecně lze považovat cyklus příjmů a výdajů za významný problém. Neziskové organizace hospodaří z velké části s poskytnutými prostředky a obvykle musí čekat, než jim budou peníze připsány na účet a jsou vázány určitými termíny. Věřitelé však požadují úhradu svých pohledávek včas. U neziskové organizace „HVĚZDA z. ú.“ lze tento cyklus popsat následovně, viz tabulka č. 16:

Tab. 16 *Cyklus příjmů a výdajů*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

Platba od:		Hluché místo	
Zdravotních pojišťoven	Do 5. dne v měsíci		
Příspěvky na péči			po 15. dni v měsíci
Klientů	Nepravidelně, v návaznosti na možnostech klientů		
Poskytovatelů dotací	Nepravidelně, dle zaslaných žádostí o dotace		
Dárců	Nepravidelně, dle možností a vůle dárců		

Výše uvedený cyklus je pro neziskovou organizaci nevyhovující. Po dobu 10-15 dnů v měsíci nemá pravidelné platby, nicméně výdaje jsou rozvrženy v průběhu celého měsíce, takže je nutné i v tomto období hradit závazky. Klienti by měli uskutečnit své úhrady dopředu, ale vzhledem k tomu, s jakou skupinou lidí nezisková organizace pracuje, se vyžaduje jistá benevolence a je umožněna i pozdější úhrada. Úhrady chodí tedy neočekávaně, některý den v hluchém období obdrží nezisková například úhradu od 3 klientů a další dva dny, není realizována jediná úhrada. Tuto situaci je možné řešit jen částečně a to, důkladnějším plánováním závazků a vyjednávání o době splatnosti, aby tato doba nepřipadala zrovna na hluché místo.

Do tohoto však vstupuje další problém, který se týká dotačních titulů. Dotace jsou poskytnuty až na základě uzavřených smluv a musí být dodrženy dotační podmínky. Každoročně je první čtvrtletí nejkrizovější, protože nejsou realizovány téměř žádné dotační programy. Velké dotace jsou obvykle poskytovány 2x v roce (dříve byla dotace rozdělena na 3 úhrady), první platba ve výši 60% přichází kolem měsíce března, druhá platba ve výši 40% v červenci. Časová vázanost není jediný problém dotací. Dalším velmi významným faktorem je účelovost dotace a nutnost kontrolovat každý náklad, který je z dané dotace pokryt. V případě nedodržení podmínek hrozí vrácení dotačních prostředků, což by pro neziskovou organizaci bylo velmi nepříjemné.

## 7 ANALÝZA KONTROLNÍHO SYSTÉMU A VNITŘNÍCH SMĚRNIC

Nestátní nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ má velmi dobře zpracované vnitřní předpisy a směrnice, ve kterých jsou přehledně a jasně stanoveny základní povinnosti plynoucí především z českých účetních standardů č. 401-414, dále z vyhlášky 504/2004 Sb., zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví a zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole atp. Veškeré interní dokumenty jsou rozdělené na vnitřní předpisy a metodické pokyny, kterých je dostatečné množství, viz tabulka č. 17. V práci budou dále řešeny interní předpisy týkající se finanční oblasti.

Tab. 17 *Vnitřní předpisy*  
(interní zdroje NNO „HVĚZDA z. ú.“)

Typ předpisu	Oblast úpravy	Počet
Vnitřní předpisy a řády	Organizační řád, účetní a ekonomický řád, mzdový, personální, pracovní řád...	8
Metodické pokyny	Dary, dotace, zdravotní pojišťovny, členění pracovníků, kontrolní činnost, oběh účetních dokladů,...	62

### 7.1 Účetní a ekonomický řád

Jeden z nejrozsáhlejších interních předpisů je VP. č. 3 účetní a ekonomický řád, který bez zbytku respektuje upravující předpisy. Jsou v něm upraveny veškeré účetní standardy, kterých se činnost neziskové organizace dotýká. Vynechána je detailní úprava např. standardu č. 406 – Cenné papíry, podíly a směnky, protože nezisková organizace o cenných papírech neúčtuje. Naopak usměrňuje navíc oblasti, kterými se účetní standardy nezabývají a jsou často komplikované a specifické právě pro neziskový sektor (dary, dotace, sbírky, úhrady od klientů, ...).

Účetní a ekonomický řád stanovuje přesné označení účetního dokladu, popis obsahu účetního případu, částku, okamžik vyhotovení účetního dokladu, datum uskutečnění účetního případu, podpisový záznam odpovědné osoby a podpis osoby odpovědné za jeho zaúčtování. Předpis také určuje, že „HVĚZDA, z. ú.“ vede rozvahu, výkaz zisku a ztrát, hlavní účetní knihu uspořádanou chronologicky, rozbor hospodaření, deník přijatých, vydaných faktur, pokladní knihy, evidenci přijatých darů, knihy časového rozlišení, knihy evidence dlouhodobého majetku a knihy podrozvahových účtů.



Složitější oblastí pro neziskovou organizaci bývá účtování na dohadné účty. I tímto se zabývá interní předpis, který stanovuje, že pokud se neobdrží plnění od dodavatelů do konkrétního data, vyúčtuje se toto plnění jako „dohadný účet pasivní“. Přímo z interního předpisu vyplývá postup účetní jednotky v oblasti nakládání s výsledkem hospodaření. Toto je řešeno netypickým způsobem - přeúčtováním na účet 901 – Vlastní jmění, přeúčtování probíhá na základě pokynu ředitelky ústavu.

V oblasti pokladních operací z předpisu přímo vyplývá povinnost pro pokladníka, který nesmí bez souhlasu statutárního zástupce provést žádnou pokladní operaci. Dále jsou pro lepší kontrolu stanoveny tzv. pokladní hodiny (dva dny v týdnu), precizní zpracování postupu při úschově a transportu velké peněžní hotovosti (doprovodné osoby, případně zajištění dopravního prostředku), navíc je stanovena povinnost při příliš vysokém měsíčním zůstatku odvádět nadbytečné prostředky na bankovní účet. Pokladní kniha je vedena ručně, ale také za pomoci počítače, výhodou je přenášení zůstatků, počátečních, konečných stavů a obrátů.

Účetní a ekonomický řád nezapomíná ani na oblast dotací. Odpovědnostní pravidla stanovuje metodický pokyn zvlášť. Důležitým faktem je, že přidělené dotační prostředky se musí evidovat odděleně a samozřejmě je organizace povinna se řídit pokyny dle podepsané smlouvy o poskytnutí dotace. Prostředky neinvestiční dotace nesmí být využity na taxativní výčet uvedený v předpise, naopak mohou být využity (pokud neříká jinak smlouva) na úhradu mzdových nákladů, pouze však pro výplatu základní mzdy. Pokud se dotace poskytne na období delší než 1 rok, je nutné ji časově rozlišit. Na konci celého procesu je nutné vyhotovit vyúčtování dotace, které se předloží orgánu, který dotaci poskytl. V případě nevyčerpání se musí peněžní prostředky vrátit a dále se kontroluje dodržení povinností dle podepsané smlouvy. Případné nedodržení se potom řeší dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

Daně u neziskového subjektu jsou velmi komplikovanou oblastí. Zapsaný ústav „HVĚZDA, z.ú.“ má daňovou povinnost k dani z příjmů, dani z přidané hodnoty, dani silniční, dědické a k dani z převodu nemovitosti. Tuto oblast však zpracovává externě daňový odborník, zejména kvůli složitosti poměrného určování daně (koeficientem) vzhledem k rozdělení na hlavní činnost a na činnost doplňkovou.

### 7.1.1 Zhodnocení interního předpisu

Nezisková organizace v oblasti účetnictví zpracovala velmi kvalitní, rozsáhlý ale přesto srozumitelný interní předpis, který se řídí platnou legislativní úpravou. Z hlediska kontrolní činnosti jsou ve většině oblastí zajištěné jednotlivé oblasti proti případným nesrovnalostem a podvodům. Nejen pro snadnější a průkaznější evidenci vede „HVĚZDA, z.ú.“ dvě na sobě nezávislé pokladny, tímto způsobem také diverzifikuje riziko, protože pro každou pokladnu je odpovědnostně vymezena jiná osoba. Veškeré kroky v práci s pokladnou podléhají minimálně dvojí kontrole (souhlas a podpis statutárního zástupce a kontrola ze strany pokladní, která provede porovnání konečného stavu s doklady a také nese hmotnou odpovědnost za případná manka).

V rámci lepší kontrolní činnosti nezisková organizace specifikuje číselník středisek a úseků, seznamy a číselné označení zakázek. Dodržuje číselné řady, účtový rozvrh je sestavený přímo pro potřeby organizace a je v případě nutnosti aktualizován. Poslední aktualizace proběhla v roce 2017, kdy byly vyloučeny neplatné účty a naopak přidány nové potřebné účty.

V této oblasti by bylo vhodné zvážit přeúčtování výsledku hospodaření minulých let na účet 901 – Vlastní jmění. Tento účet je značně zkreslen kumulující se ztrátou minulých let. Pro běžného uživatele účetní závěrky není na první pohled patrné, z jakého důvodu eviduje nezisková organizace na tomto účtu záporný stav. Navíc je účet vlastního jmění analyticky rozdělen: Vlastní jmění, Vlastní jmění – věcné dary, dotace na stavební práce, na zdravotnickou technologii, dary – pleny,... Proto v konečné rozvaze nelze odečíst pouhý zhoršený výsledek od konečného stavu na účtu vlastní jmění. Hodnota se díky dalším analytickým účtům liší a uživatel účetní závěrky tímto může být překvapen, nicméně je tato skutečnost uváděna jako doplňující informace v příloze účetní závěrky, proto se nejedná o žádné pochybení. „HVĚZDA, z. ú.“ v účtovém rozvrhu uvádí účet 932 – Nerozdělený zisk/ztráta minulých období, což je účet přímo určený pro evidenci zlepšeného/zhoršeného výsledku hospodaření minulých let.

## 7.2 Postup pro provádění interních auditů a supervize

Metodický pokyn na svém úvodu popisuje zejména teoretická východiska v oblasti interního auditu. Zdůrazňuje významnost určení a zjištění možných rizik. Určování rizik je dle směrnice doporučeno podle chyb a nesprávností v předchozích auditech, podle velikosti inherentního rizika spojeného s danou účetní jednotkou, podle úrovně kvality vnitřního

kontrolního prostředí, zohlednit zda nedošlo k personálním změnám a v neposlední řadě zhodnotit, v jak komplikovaném prostředí se účetní jednotka pohybuje a komplexně posoudit možná rizika. Za komplikované prostředí lze neziskový sektor bezpochyby považovat, proto by přístup k tomuto riziku měl být významný.

Ve vnitřním předpise nechybí ani oblast fází interního auditu, teoretické vymezení plánu auditu, způsob komunikace o výsledcích auditu včetně desatera pro zpracování kvalitní auditorské zprávy.

### 7.2.1 Zhodnocení předpisu

Předpis zahrnuje všechny důležité oblasti, které jsou pro kvalitní výkon interního auditu nutné. Tento předpis je však z velké části teoretický, neobsahuje příliš jasné vymezení postupů pro danou účetní jednotku. Proto v rámci praktické části této práce bude vytvořena směrnice na řízení finančních rizik, konkrétní mapa rizik a na ni naváže přesný plán finančního auditu včetně časového harmonogramu.

## 7.3 Kontrolní činnost v zapsaném ústavu „HVĚZDA z. ú.“

Na oblast kontrolní činnosti je přehledně zpracovaná směrnice a konkrétně vztažená k zapsanému ústavu. Je definováno, kdo provádí kontrolní činnost, průběžnou kontrolní činnost, vnější kontrolní činnost a další kontrolní mechanismy jako například vyhodnocování různých doporučení, návrhy od klientů atd. Nechybí vymezení odpovědnosti za kontrolní činnost, kdy za každou oblast zodpovídá například vedoucí středisek, za kontrolní činnost ústavu jako celku odpovídá ředitel ústavu. Kontrolní činnosti by dle směrnice měly být plánované, mělo by být z plánu zřejmé, jaká oblast bude kontrolována.

Kontrolní činnost je v dané organizaci prováděna konkrétními způsoby, které velmi kvalitně interní předpis zachycuje. Jedná se o výčet, který může být samozřejmě doplněn, případně se nemusí využít všech zmíněných způsobů a postupů. Přesně dle požadavků zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, stanovuje předpis postup v oblasti předběžné, průběžné a následné řídicí kontrole. V rámci předběžné, průběžné i následné kontroly předpis vymezuje příkazce operace, hlavní účetní, správce rozpočtu a uvádí jejich povinnosti. Uvádí možnost sloučení funkce hlavní účetní a správce rozpočtu. Toto sloučení je zákonem umožněno a i v tomto případě kontrolují danou hospodářskou operaci alespoň dvě odlišné osoby. Následná kapitola je věnována internímu auditu a je uvedeno, že organizace může zřídit úsek interního auditu nebo tímto úkonem pověřit funkčně nezávislého pracov-

níka. Důležité jsou také poslední kapitoly předpisu, které zdůrazňují nutnost zhodnotit výsledky kontrol a předložené návrhy a opatření. Provést schválení a přijetí opatření a následně prověřit, zda tato opatření vedla k úspěšnému odstranění rizika či nedostatku.

### 7.3.1 Zhodnocení předpisu

Zpracování metodického pokynu - Kontrolní činnost v zapsaném ústavu „HVĚZDA z. ú.“ je velmi kvalitní. Předpis není příliš teoretický a konkrétně vymezuje postupy daných pracovníků a stanovuje tedy odpovědnosti. Plně odpovídá právním předpisům a stanovené legislativě především v oblasti řídicí kontroly (předběžné, průběžné a následné). Obsahuje zhodnocení přínosu a potřeby útvaru interního auditu, případně nezávislého funkčně odděleného pracovníka interního auditu je jasné, zapsaný ústav však zatím nemá zřízen útvar interního auditu. Vzhledem k velikosti organizace a výkonu veřejně prospěšného poslání roste potřeba zvážit náklady a tomu odpovídající přínosy ze zavedení interního auditu. Je nutné o tom uvažovat komplexně a zhodnotit také velikost rizika, které je v neziskovém sektoru díky hospodaření s veřejnými prostředky velmi vysoké. Proto zavedení interního auditu (ve formě nezávislého pracovníka) by bylo velmi vhodným řešením. Navíc v současné době nezisková organizace hledá pracovníka do ekonomického oddělení, který by mohl být případně pověřen funkcí výkonu interního auditu, kdyby se podařilo najít takového uchazeče, který by měl odpovídající požadavky.

## 8 ZAVEDENÍ ÚTVARU INTERNÍHO AUDITU

Zavedení útvaru interního auditu bude mít mnoho pozitivních dopadů ale také množství hrozeb a slabých stránek. Jejich vyčíslení je však velmi obtížné. Přínosy by měly ideálně převýšit náklady a rizika plynoucí ze zavedení interního auditu. Otázkou zůstává, jak a jestli vůbec, lze všechny přínosy finančně vyjádřit a kvantifikovat. Ke zhodnocení bude využita Cost Benefit Analysis, která podkryje alespoň nejdůležitější na finance přepočitatelné přínosy.

### 8.1 Zhodnocení rizik a příležitostí zavedení interního auditu

V rámci této kapitoly budou následovat podkapitoly, které zhodnotí pozitivní dopady, bude vytvořena SWOT analýza, která přehledně shrne nejdůležitější body plynoucí ze zavedení interního auditu, zhodnoceny budou hlavní náklady nutné k zavedení útvaru a jeho provozu po dobu prvního roku. Stěží kvantifikovatelné přínosy budou pomocí přechodných můstků vyjádřeny alespoň přibližně v peněžních jednotkách.

#### 8.1.1 SWOT analýza

V následující tabulce č. 18 budou zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plynoucí ze zavedení interního auditu v neziskové organizaci.

Tab. 18 *SWOT analýza*  
(interní zdroje NNO "HVĚZDA z. ú.")

SWOT analýza		Návrhy a opatření
<b>Silné stránky</b>		
1.	Důkladné vymezení odpovědností a kompetencí	Přesné vymezení pracovních pozic, rolí a kvalitní interní komunikace
2.	Neustálý tlak na efektivní fungování vnitřního kontrolního systému	Pravidelný přezkum interních směrnic a norem
3.	Nutnost sledovat legislativní normy a jejich změny	Tyto změny zapracovat do interních předpisů, vytvořit si náskok před konkurencí ohledně nových požadavků
4.	Zlepšení vztahů se zainteresovanými stranami	Smlouvy s dodavateli, dárci, poskytovateli dotací, atd.
5.	Sledování rizik, monitoring výkonu	Neustálé hodnocení efektivnosti, nová opatření proti zjištěným rizikům

<b>Slabé stránky</b>		
1.	Náklady potřebné k zavedení interního auditu	Tyto náklady budou detailně propočítány v nákladové analýze
2.	Náklady nutné k vzdělávání interního auditora	
3.	Mzdové náklady interního auditora	
4.	Nedostatečné technické vybavení	Náklady na pořízení kvalitního softwaru
5.	Nový systém v řízení dokumentace	Vytvoření nových pravidel dle nově vymezených kompetencí
<b>Příležitosti</b>		
1.	Nezávislý pohled stojící mimo dosah organizační struktury	Odstranění profesní slepoty, není vyvíjen nátlak ze strany vedení apod.
2.	Zlepšení pozice pro podávání žádostí o dotace	Lepší průkaznost a větší důvěryhodnost
3.	Zvyšování kultury vnitřního prostředí organizace	Zkvalitnění vnitřních směrnic
4.	Podpora pro certifikaci ISO	Interní audit je jeden z požadavků
5.	Informovanost zainteresovaných stran	Potenciálních klientů, kontrolních institucí, dárců, přispěvatelů,...
<b>Hrozby</b>		
1.	Nedostatečné znalosti a zkušenosti interního auditora, nedůslednost	Průběžné vzdělávání, školení
2.	Nedostatečný čas na provedení auditu	Vypracování kvalitního plánu s dostatečnou časovou rezervou
3.	Nepochopení důležitosti IA ze strany klientů	Ústav pracuje zejména se starší generací, pro kterou jsou některé novinky zbytečnosti – je potřebné vysvětlit nutnost kontroly při hospodaření s veřejnými prostředky
4.	Stanovení nereálného plánu auditu	Plán auditu stanovit na reálných možnostech
5.	Nedostatečná podpora vnitřních předpisů	Nutnost vypracování nových směrnic s konkrétními postupy

SWOT analýza zavedení interního auditu přinesla očekávané výsledky. Největší rizika plynou z hlediska nákladů nutných k zavedení a udržování interního auditu. Mezi další možné hrozby patří špatné sestavení plánu auditu, nereálné časové možnosti, nezkušenost a nedostatečná kompetence v osobě interního auditora. Přes všechna tato úskalí je stále větší množství pozitivních dopadů. Zlepšení vztahů se zainteresovanými stranami, větší šance získat dotaci, úvěr od banky, lepší orientace a vztahy s kontrolními orgány, průkaznost vynakládání veřejných prostředků, vytvoření podmínek pro certifikaci ISO a následnému získání certifikátu atd. Nutné je na SWOT analýzu pohlížet také preventivně a snažit se hrozby eliminovat a slabé stránky přeměnit na příležitosti.

## 8.2 Nákladová analýza zavedení interního auditu

Pro neziskovou organizaci připadá v úvahu zavedení pozice interního auditora (nezávislého zaměstnance). Celý útvar interního auditu by u takto malé neziskové organizace znamenal přesah nákladů nad přínosy.

Průměrné hrubé měsíční ohodnocení interního auditora vyjadřuje následující tabulka č 19.

Tab. 19 *Ohodnocení interního auditora*  
(online, © 2018)

Praxe	0-2 roky	3-5 let	5 a více
Interní auditor v tis. Kč	26 000-35 000	35 000-70 000	51 000-80 000

Při komplexním hodnocení je nutno zohlednit, že se jedná o neziskový sektor, kde samozřejmě nejsou takto vysoké mzdy uvažovány. Každopádně i interní auditor by měl být za své služby náležitě ohodnocen. Proto předpokládejme využití služeb interního auditora s malou praxí a tedy nižší hranicí. Přináší to riziko nedostatečné kompetence a zkušenosti, ale za pomoci různých školení a výkonu činnosti dojde jistě k náležitým pokrokům.

Mzdové náklady vychází z předpokladu, že nezávislý auditor obdrží měsíčně hrubou mzdu ve výši 30 000 Kč za situace, kdy uplatňuje pouze základní slevu, tedy slevu na poplatníka. K tomu je dopočteno sociální a zdravotní pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel.

Tab. 20 *Osobní náklady na pozici interního auditora  
(vlastní zpracování)*

Měsíční náklady	V tisících Kč
Hrubá mzda interního auditora	30 000
Sociální pojištění - zaměstnavatel	7 500
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	2 700
Osobní náklady pro zaměstnavatele	32 940

Jednoduchým výpočtem ( $32\,940 \cdot 12$ ) se hodnota ročních osobních nákladů dostává na částku 395 280 Kč. Následně je nutné zohlednit položky „specifického charakteru“ – školení, vzdělávání, možnost mimořádného ohodnocení v souvislosti s dobrými výsledky kontrol atd. Tyto položky jsou nepravidelné a nemusí být vypláceny vůbec nebo naopak ve vyšších částkách. Proto budou uvažovány pouze orientačně – průměrně 36 000 Kč vynaložených za rok (do orientační hodnoty byly například uvažovány kurzy interního auditu 3x ročně – cena za jeden kurz cca 5 100 Kč + náklady na pracovní cestu, mimořádné odměny za hladký průběh kontrol atd.). Celkové osobní roční náklady pro výkon pozice interního auditora jsou tedy přibližně stanoveny na **431 280 Kč**.

K výše zmíněným nákladům je třeba připočítat jednorázové náklady při vytvoření pozice interního auditora. Může se jednat o náklady na výběrové řízení, případné pořízení nové výpočetní techniky, nového softwaru, vybavení kanceláře atd. Ovšem ani k těmto nákladům nemusí nezbytně dojít.

Tab. 21 *Celkové roční náklady  
(vlastní zpracování)*

Celkové roční náklady	V tisících Kč
Osobní náklady placené zaměstnavatelem	431 280
Náklady výběrového řízení (oznámení, zpracování žádostí,..)	2 600
Pořízení nového počítače včetně tiskárny a příslušenství	12 000
Nový vnitropodnikový software	25 400
Vybavení kanceláře nábytkem a kancelářskými potřebami	8 500
Celkové maximální náklady v prvním roce	479 780



### 8.2.1 Výběr vnitropodnikového informačního systému

Vnitropodnikový informační systém může znamenat velkou výhodu, zlepšení komunikace, eliminaci rizika z duplicitního zadávání údajů atd. Pokud by se nezisková organizace rozhodla pro výběr manažerského vnitropodnikového softwaru, vhodným adeptem je, navzdory svému názvu, například společnost Byznys. Společnost totiž vytváří systémy na míru a v takovém rozsahu, v jakém si organizace žádá. Dle telefonické komunikace jsou jejími klienty také neziskové organizace, kterým jsou schopni zohlednit v rámci softwaru mnohá specifika. Cena je však stanovena pouze orientačně dle obdobných softwarů, každá zakázka je individuální a záleželo by na konkrétní míře úprav základního softwaru. Navíc dle komunikace se společností je jejich cenová politika neveřejná, proto je cena jen hrubým odhadem.

### 8.3 Přínosy ze zavedení interního auditu

Jedním z hlavních pozitivních dopadů je zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti neziskové organizace z pohledu externích subjektů – poskytovatelů dotací a příspěvků, dodavatelů, bank, pojišťoven, nejrůznějších kontrolních orgánů (Finanční úřad, OSSZ, Ministerstvo financí, Ministerstvo práce a sociálních věcí,...) ale především také v očích samotných klientů. Pokud se dostatečně upozorní na skutečnost, že ústav využívá služeb interního auditora. Klienty zajímá především hospodaření s vloženými prostředky, zda odpovídá „Principu 3E“, protože poskytované služby z části hradí samotní klienti. Už jen na příkladu tohoto logického přínosu, jde vidět, že se nedá jednoznačně říct, že tímto krokem organizace získá například 8 nových klientů, což pro ni bude znamenat navýšení výnosů o 1 200 000 Kč ročně. Ale dále bude mít pozitivní vztahy s bankou, která v případě potřeby může spíše poskytnout úvěr, dobré vztahy se zdravotními pojišťovnami atd. Tyto dopady však lze vyčíslit velmi obtížně nebo jejich kvantifikace není možná vůbec.

Mezi další pozitivní dopady patří:

- zkvalitnění vnitřních kontrol a vnitřního kontrolního systému,
- lepší orientace v oblasti rizika, možnost eliminace rizika,
- snížení pokut a penále,
- zkvalitnění řídicích i podpůrných procesů organizace,
- větší jistota a dualita kontrol v oblasti hospodaření s veřejnými prostředky,
- důkladná kontrola a poradenská činnost v oblasti dotačních titulů.

## 8.4 Cost Benefit Analysis

Analýza nákladů a přínosů hodnotí množství pozitivních i negativních dopadů, které jsou spjaty s projektem zavedení interního auditu a jsou definovány jako užitek pro organizaci ale nejsou ve finančním vyjádření. Vymezení předmětu projektu, jeho realizace včetně časového harmonogramu a fází projektu dává základ pro zpracování CBA. Dalším nezbytným krokem je zhodnocení přínosů, které projekt přinese a jejich co nejpřesnější vyjádření v peněžních jednotkách. Výčet nejdůležitějších přínosů uvádí kapitola č. 8.3. Také náklady projektu byly předběžně stanoveny v kapitole č. 8.2.

Tab. 22 *Cost Benefit Analysis*  
(vlastní zpracování)

CBA – „HVĚZDA z. ú.“							
Název projektu: zavedení interního auditu				Cíl projektu: výkon činnosti v souladu s principem 3E			
Náklady projektu v 1. roce: 479 780 Kč				Datum vypracování: 2. 4. 2018			
Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 5	Krok 6		Krok 7
Zainter. strana	Dopad na zain. stranu	Ukazatel	Převod na PJ	Hodnota v tis. Kč	Mrtvá váha	Jiné vlivy	Čistý dopad
Ústav	Efektivní VKS a lepší vztahy s ex. subjekty	Nižší pokuty	Rozdíl na placených pokutách	250	18%	5%	192,5
	Poradenství v oblasti financování	Nové dotace, dary,...	Získání nových dotací, žádné vratky	1 000	35%	5%	600
	Větší transparentnost a podpora auditu jakos.	Nové smlouvy s klienty	Zvýšený počet uzavřených smluv	1 200	40%	5%	660
Externí subjekty (banky, ZP, kontrolní orgány,...)	Posílení důvěryhodnosti	Poskytnutí úvěru – překlenutí hluchých míst	Nenarušování plynulosti činnosti - eliminace povězených smluv a ztráty klientů	180	15%	5%	144
	Zlepšení komunikace a vzájemných vztahů	Bezproblémová komunikace, průběh kontrol	Kladné výsledky kontrol, úspora času při kontrolách a pravidelné měsíční kom.	16,8	14%	5%	13,7
ČISTÝ DOPAD PŘÍNOSŮ V 1. ROCE				<b>1 610 200 Kč</b>			
Diskrepance přínosů a nákladů => přínos projektu				<b>1 130 420 Kč</b>			

CBA obsahuje takové přínosy, které lze přes „přechodný můstek“ převést na finanční toky, některé přínosy zůstávají v podstatě nevyčíslitelné. V tabulce č. 22 jsou uvedeny jednotlivé kroky. Tabulka začíná stanovením zainteresovaných stran, dopad na zainteresovanou stranu, ukazatel, jeho převedení na peněžní jednotky, vyčíslení a stanovení tzv. „mrtvých vah“, které pokrývají riziko, že daného efektu nebude dosaženo (procenta byla stanovena poměrně významná, některé efekty ze zavedení interního auditu se začnou v plné síle projevat

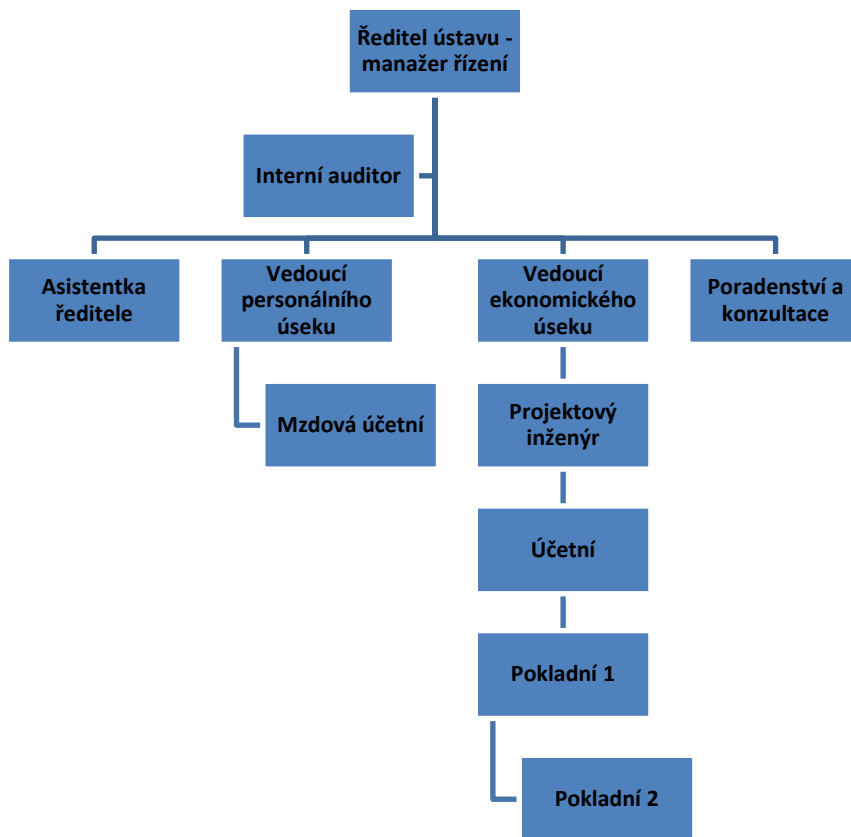
až v následujících letech, kdy se výkon interního auditu stabilizuje). Sloupec „jiné vlivy“ potom obsahuje riziko, že efekt bude způsoben jiným neočekávaným faktorem. Práce se svým rozsahem zaměřuje pouze na zavedení auditu a jeho roční plánování, z toho důvodu bude i na přínosy pohlíženo z hlediska 1. roku. Získaná hodnota je brána jako roční částka získaná oproti nulové variantě, tzn. situaci, kdy by nebyl projekt vůbec realizován.

Hodnota přínosu v oblasti dotací, darů a příspěvků byla stanovena zejména na základě předpokladu vyhledání nových dotačních příležitostí. V následujících letech se očekává větší obnosy darů a příspěvků z důvodu vysoké transparentnosti díky zavedení IA. Možnost vypovězení smlouvy ze strany klientů je posuzována, jako možná nespokojenost v případě problémového a přerušovaného chodu, nespokojeným zaměstnancům, kteří svoji práci nebudou odvádět svědomitě například díky nevyplaceným mzdám. Uvažováno bylo rozvázání 3 smluv zhruba v polovině roku. Úspora v oblasti času, resp. mzdových nákladů se odvíjí od plynulého průběhu kontrol a bezproblémové běžné měsíční komunikace s externími subjekty. Její vyčíslení se pohybuje zhruba na úrovni 140 hodin za rok. Z CBA vyplývá, že se zavedení interního auditu vyplatí s velkou rezervou i za předpokladu, že by některé kvantifikované přínosy nebyly v očekávané výši.

## 8.5 Organizační začlenění interního auditu

Vzhledem k náročnosti fungování účetních jednotek na neziskovém principu, je interní audit velmi důležitou součástí organizační struktury. Zejména z pohledu vysokého stupně kontroly od nejrůznějších subjektů a organizací kvůli hospodaření s veřejnými prostředky. Účetní jednotky podobného typu však nemají dostatek dostupných prostředků, aby pro ně bylo ekonomicky únosné zaměstnávat celý útvar. Interní audit může být zaštiťován jedinou nezávislou osobou – interním auditorem. Útvar má na starosti veškeré činnosti a oblasti (efektivní fungování procesů a systémů nejen v oblasti financí a dokumentace, ale také ve zdravotnictví a sociálních službách). Na interního auditora bude pohlíženo z hlediska nákladů jako na komplexního auditora, který zajistí přezkum efektivnosti systémů a procesů celé organizace. Tato práce se však zaměří pouze na jednu jím přezkoumávanou oblast – finanční audit. Auditor by měl v rámci výkonu své funkce v průběhu celého období optimalizovat pracovní postupy, upravovat a vymezovat odpovědnosti, přehodnocovat rizika a navrhnout možnosti jejich eliminace a zmírnění.

## Návrh organizační struktury



Graf 11 Organizační struktura – postavení interního auditora  
(vlastní zpracování)

Dle navrhované struktury (graf č. 11) je patrné, že interní auditor stojí nezávisle bez vymezení nadřízenosti a podřízenosti mimo organizační strukturu. Přímé podřízenosti řediteli ústavu stojí asistentka, vedoucí personálního a ekonomického úseku a dále úsek poradenství a konzultační činnosti. Nezisková organizace v současné době hledá zaměstnance na plný úvazek do ekonomického úseku. Pokud by se neziskové organizaci podařilo najít zájemce s dostatečnými schopnostmi a zkušenostmi, určitě by zde byla příležitost k reálnému obsazení pozice interního auditora, který by zajišťoval nezávislou kontrolu probíhajících činností.

## 8.6 Stanovení podmínek výběrového řízení

Ačkoli nezisková organizace nemůže nabídnout takové finanční ohodnocení, jaké by interní auditor získal v ziskovém sektoru, i tak je třeba zachovat některé požadavky kladené na obsazení této pozice. Nestátní nezisková organizace nemá povinnost vyhlašovat regulované výběrové řízení, nicméně výběrové řízení dle svého uvážení zahájit může. Níže je uvedena možná podoba a podmínky výběrového řízení:

Nestátní nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“  
zahajuje výběrové řízení na pozici:

**interní auditor/interní auditorka**

Místo výkonu práce:	Zlín
Pracovní poměr:	na dobu neurčitou
Předpokládaný termín nástupu:	dle dohody
Finanční ohodnocení:	hrubá mzda 30 000 Kč/měsíc
Požadované vzdělání:	vysokoškolské (ekonomika, právo, veřejná správa)

Předpokládaná pracovní náplň

- sestavování plánů interních auditů a veřejnosprávních kontrol, samostatné provádění vnitřních kontrol v ústavu, provádění finančních auditů, auditů systému, jakost a auditů výkonu

Kvalifikační požadavky na uchazeče:

- vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomiky, práva či veřejné správy,
- znalost zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- znalost zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole,
- znalost prostředí veřejné správy,
- uživatelská znalost práce na PC,
- dobré komunikační a organizační schopnosti, psychická odolnost, samostatnost při řešení úkolů.

Výhodou:

- zkušenost v oblasti interního auditu,
- řídičské oprávnění typu B.

Předpoklady nutné pro vznik pracovního poměru:

- státní občan ČR, příp. cizí státní občan s trvalým pobytem v ČR,
- starší 18 let,
- plná svéprávnost,
- bezúhonnost,
- ovládání jednacího jazyka.

V případě zájmu o danou pracovní pozici je třeba podat písemnou přihlášku, která bude obsahovat strukturovaný životopis s následujícími informacemi:

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození uchazeče,

- státní příslušnost uchazeče,
- místo trvalého pobytu uchazeče,
- číslo občanského průkazu,
- telefonní kontakt,
- datum a podpis uchazeče,
- údaje o dosavadních zaměstnáních a odborných znalostech a dovednostech,
- kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, případné doložení praxe.

Ve Zlíně dne

Ředitelka  
„HVĚZDA z. ú.“

## 8.7 Pracovní náplň pozice interního auditora

Hlavní náplní činnosti interního auditora je:

- nezávislé a objektivní přezkoumávání operací vnitřního kontrolního systému a prováděných kontrol => vytváření plánů auditu a následné provedení auditu,
- sledování a dodržování prvních předpisů, včetně jejich zapracování do postupů prováděných v neziskové organizaci,
- pravidelné hodnocení rizik, tvorba katalogu rizik a vymezení potřebných opatření,
- kontrola finančních výkazů a oblasti vícezdrojového financování.

Nicméně interní auditor má v rámci své pozice nelehkou roli. Musí se zajímat téměř o všechny činnosti a oblasti výkonu, v jistém slova smyslu musí jít o odborníka na „veškeré“ ekonomické, právní i organizační záležitosti. V rámci svojí činnosti v takto malé organizaci má zároveň za úkol sledovat rizika, která bude systematicky řešit a eliminovat. Ve větších společnostech tuhle oblast obvykle podchytí controller.

Jedním z cílů této práce je navrhnout taková opatření, která povedou ke zkvalitnění efektivnosti finanční oblasti na základě zjištěných rizik. V následující části budou na rizika vytvořena preventivní a sledovací opatření, jejichž správné využití a kontrola povede k eliminaci zjištěných problémů.

### 8.7.1 Řešení rizikových oblastí

#### 1) Investiční politika, investiční dotace, účtování investičních dotací

Nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ má obrovské množství majetku, jehož odepsanost je velmi vysoká a může dojít k zastarání, využívání méně kvalitních či nemoderních movitých věcí. Také eviduje významné hodnoty na položce stavby, proto by bylo vhodné zvážit technické zhodnocení některých staveb, na které by bylo možné využít investiční dotaci (například oprava starých oken za nová plastová s lepší funkčností atd.). Proto bude předpřipravený plán investic (tabulka č. 23 a 24), podle kterého může nezisková organizace postupovat. Odpovědný pracovník organizace bude sledovat možnost investiční dotace, ze které dle dotačních podmínek je možné hradit technické zhodnocení a modernizace majetku.

Tab. 23 *Evidence žádostí o investiční dotace*  
(vlastní zpracování)

Evidence podaných žádostí o investiční dotace			
Datum podání žádosti	Poskytovatel dotace	Výše dotace	Schválená/Neschválená

Tab. 24 *Investiční plán*  
(vlastní zpracování)

Investiční plán pro rok 20XX						
Kód	Plánovaná investice	Datum pl. investice	Předpokládaná hodnota	Investiční dotace	Středisko	Pozn.
01	Pořízení 25x zdr. lůžek	31.5.20XX	750 000 Kč	ANO – 70%	500	30% vl. zdr

Oblast účtování investičních dotací je upravována následujícím způsobem:

- Předpis nároku dotace 34x/901
- Přijetí dotace na BÚ 221/34x

- Platba přijaté faktury za nákup majetku 321/221
- Zařazení majetku do užívání 022/042
- Odpisy majetku 551/082
- Čerpání dotace – poměrná část odpisů 901/648

## 2) Oblast cizích zdrojů, financování, zadluženost

Ústav eviduje obrovské množství krátkodobých cizích zdrojů – vysoká zadluženost. Je jasné, že vzhledem k převaze dlouhodobého majetku nemůže být dodrženo zlaté pravidlo financování, kdy by měl být dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji, zejména vlastními. Hrozí riziko neschopnosti splácet včas, riziko špatné pověsti atd. Protože nezisková organizace (vzhledem ke stabilnímu vývoji nákladů) není schopna výrazně ovlivňovat výši nákladů, resp. závazků. Nicméně v posledních letech klesá hodnota KCZ, z toho lze usoudit, že nezisková organizace se snaží hradit závazky a snižovat tak celkovou výši závazků. Tuto oblast je možné alespoň částečně podchytit dvěma způsoby:

- kontrola vystavených objednávek vedoucím pracovníkem a
- důkladná evidence a kontrola závazků po splatnosti.

Každou vyhotovenou objednávku daného střediska je nutné schválit odpovědným pracovníkem ekonomického oddělení, který zejména prověří:

- adekvátnost objednávky,
- přiměřenost ceny,
- kvalita jím poskytovaného zboží či služby,
- dobu splatnosti.

Je také vhodné vytvořit seznam dodavatelů, viz tabulka č. 25, se kterými byl ústav v minulosti spokojený. Díky tomuto opatření dojde k odstranění neefektivních a nepotřebných objednávek od neseriózních dodavatelů.

Tab. 25 Seznam dodavatelů  
(vlastní zpracování)

Seznam dodavatelů k 1. 1. 20XX				
Dodavatel	Dodávané zboží/služba	Cena	Kvalita	Platební podmínky
XXX	Zdravotnické pomůcky	nízká	dostatečná	45 denní splatnost



Krátkodobé závazky budou podléhat důkladné kontrole, kdy budou seřazeny dle doby splatnosti. Možná evidence závazků po splatnosti je v následující tabulce č. 26. Včetně součtových řádků.

Tab. 26 Evidence krátkodobých závazků po splatnosti  
(vlastní zpracování)

Evidence krátkodobých závazků po splatnosti				
Datum spl.	Dodavatel	Hodnota závazku	Možnost úhrady z provozní dotace	Zaplaceno
<b>Celkem</b>	-		-	

### 3) Dotační prostředky, špatné využití účelové dotace, riziko nevyčerpání dotace

Odpovědný pracovník by měl pravidelně sledovat dotační výzvy a programy na nejrůznějších místech. Organizace musí vést důslednou evidenci o podaných žádostech a evidovat úspěšnost v získání dotace. V této oblasti je také ideální využít například období karty rizik - „karty dotace“ (tabulka č. 27). Kdy se přehledně na jeden list zapíše veškeré důležité informace pro čerpání a účtování dotace.

Tab. 27 Karta dotace  
(vlastní zpracování)

KARTA DOTACE			
Název dotačního programu: .....			
Poskytovatel dotace: .....			
Hodnota dotace:			
Jednorázová platba/částečné čerpání dotace			
Možné využití prostředků pro střediska			
Stanovený účel dotačních prostředků			
Náklady hrazené z poskytnuté dotace			
Dodavatel	Předmět fakturace	Částka	Zbývající výše dotace

Sledování dotačních výzev lze uskutečnit na mnoha portálech, zejména na stránkách Zlínského kraje protože se jedná o největšího podporovatele, dále je vhodné dotační výzvy sledovat například na specializovaném portále Dotační info, protože se jedná o největší portál o dotacích v rámci České republiky nebo portál Edotace atd.

<https://www.kr-zlinsky.cz/dotacni-programy-pripravovane-na-rok-2018-cl-4202.html>.

<http://www.dotacni.info/tag/dotace-2018/>

<http://www.edotace.cz/>

#### **4) Cyklus příjmů a výdajů -> hluché období, přetěžování pokladny, rizika při manipulaci s hotovostí**

##### **Zmírnění „hluchého období“**

S tímto problémem je velmi těžké se v dané situaci vyrovnat. Dá se konstatovat, že zcela odstranit tento problém v podstatě nelze. Možné řešení spočívá v tom, že se nezisková organizace zaměří na řízení závazků a pohledávek. Řízení pohledávek je komplikované s přihlédnutím na to, s jakou skupinou lidí nezisková organizace pracuje. Často klienti opravdu nemají k datu splatnosti z čeho uhradit svůj závazek vůči ústavu. Jistá alternativa spočívá v tom, že se data splatnosti pohledávek budou soustředit právě do hluchého období. Druhou snáze ovlivnitelnou avšak velmi náročnou možností je důkladné řízení závazků. Snaha s dodavateli vyjednat datum splatnosti, které bude například o 10 dnů posunuto, aby nezasahovalo do místa, kdy nejsou očekávány žádné pravidelné příjmy. Toto řešení zahrnuje jistou míru spolupráce ze strany dodavatelů, případně dodavatele vybírat právě podle platebních podmínek – stanovení seznamu kvalifikovaných dodavatelů viz tabulka č. 25.

Dalším řešením by bylo vytvoření finančního polštáře, který by dokázal zmírnit těžké období. Ale je uvažována nezisková organizace, kdy jak vyplynulo z analytické části, provozní cash flow je pravidelně záporné. Nelze očekávat, že bude schopna nakumulovat dostatek prostředků. Finanční polštář je možné vytvořit z přijatých dotací, darů a příspěvků a tyto prostředky rozdělit na jednotlivá období s přihlédnutím na předpokládanou finanční nákladnost jednotlivých měsíců (například v prvním čtvrtletí nejsou téměř žádné dotační prostředky, proto je dobré uvažovat, že v měsíci dubnu a květnu se budou ještě pokrývat nezaplacené závazky z prvního čtvrtletí, zároveň ale uvažovat tak, aby byla dotace ke konci roku vyčerpána a nemuselo dojít k vratkám atd.).

Tab. 28 *Platební kalendář*  
(vlastní zpracování)

Týdenní platební kalendář				
Datum	Příjmy	Výdaje	KS	Křížová vazba - faktura/dotace

Tab. 29 *Předpoklad měsíčních příjmů*  
(vlastní zpracování)

Předpoklad příjmů v měsíci .....				
1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	Celkem

### Přetěžování pokladny, rizika při manipulaci s hotovostí

Při nadměrné zátěži pokladny je naprosto klíčové přesné vymezení odpovědností a také zajištění hmotné odpovědnosti. Ústav řídí pokladnu, resp. dvě pokladny v souladu s jejím výrazným využíváním, má stanovené pokladní hodiny, sjednání hmotnou odpovědnost za škodu. Jen v oblasti kontroly ze strany vedení při transakcích by bylo vhodné stanovit přesnější pravidla včetně podpisového oprávnění, tabulka č. 30. Například:

Tab. 30 *Zásady v oblasti pokladny*  
(vlastní zpracování)

Vyplácení mezd	Kontrola celkové přichystané sumy ředitelkou
Při výplatě nad 22 000 Kč	Na dokladu podpis hl. ekonoma
Běžné transakce nad 20 000 Kč	Na dokladu podpis hl. ekonoma

V tabulce č. 31 jsou stanoveny základní otázky, na které bude auditor pravidelně hledat odpověď:

Tab. 31 *Základní otázky ohledně zabezpečení pokladny*  
(vlastní zpracování)

Otázka	ANO/NE	Opatření
Hrozí převzetí manipulace s nevidovanými prostředky?		
Ztráta/zcizení evidovaných prostředků?		
Například existence fiktivních dokladů pro výplatu hotovosti?		

Otázka	ANO/NE	Opatření
Hrozí nesprávné provedení výplaty mezd?		
Je špatně vymezená odpovědnost za příjmy a výdaje?		
Je nastavena důsledná dvojitá kontrola při výplatě mezd?		

### 5) Ztráta z hospodářské činnosti, přeúčtování zhoršeného výsledku hospodaření, predikce ve výroční zprávě

Vysoká ztráta z hospodářské činnosti byla způsobena nedůsledným rozdělením činností na hlavní a vedlejší činnost. Za předpokladu přeúčtování by měla být hospodářská činnost v kladných hodnotách, proto je přípustné její další provozování. Z podstaty věci by hospodářská činnost měla zahrnovat pouze:

- příjmy z pronájmu kanceláří a příjmy za drobné keramické výrobky z dílny.

Zhoršený výsledek hospodaření se účtuje na účet č. 901 – Vlastní jmění. Bylo by však vhodné přeúčtování provádět na účet č. 932 – Zhoršený výsledek hospodaření minulých let.

Obsahem výroční zprávy bude předpokládaná predikce nejdůležitějších finančních ukazatelů, viz tabulka č. 32.

Tab. 32 *Predikce finančních ukazatelů ve výroční zprávě (vlastní zpracování)*

Finanční ukazatel	Výše	Odůvodnění, trendy,...
Plánované výnosy		
Plánované náklady		
Předpoklad výše tržeb z vlastní činnosti		
Předpokládaná potřeba dotací, darů,...		
Plánované investiční projekty		

### 8.7.2 Sledování klíčových ukazatelů finanční oblasti pro BSC

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, interní auditor by se měl zajímat o činnosti a rizika v hlavních oblastech, které ovlivňují plnění cílů a strategie organizace. Byla doporučena metoda Balanced Scorecard, která představuje propojení klíčových oblastí. Metoda BSC musí být přizpůsobena na konkrétní podmínky organizace a na neziskový princip. Vzhledem k tomu, že se tato práce zaměřuje na finanční oblast, proto budou blíže rozváděny pouze klíčové finanční ukazatele, které musí interní auditor monitorovat. Propojení

s dalšími oblastmi už bude plně v jeho kompetenci. Klíčové ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce č. 33.

Tab. 33 *Klíčové finanční ukazatele  
(vlastní zpracování)*

Klíčové ukazatele finanční oblasti za měsíc .....					
Ukazatel	Změna v čase	Doporučené hodnoty	Změna přípustná	Změna nepřípustná	Příčina změny
Celkový vývoj aktiv		Rostoucí			Investiční politika, zvýšení pohledávek,...
Celkové náklady		Klesající	< 50 000	> 50 000	Snížení cen dod., větší hospodárnost,...
Celkové výnosy		Rostoucí	≥	< -25 000	Pokles tržeb – vnější vlivy, snížení cen, výpadek střediska,...
Tržby z vl. činnosti/celkové výnosy		Rostoucí	≥	<	Snížení uzavřených smluv,...
Tržby z vl. činnosti/celkové náklady		Rostoucí	≥	<	Zvyšování tržeb, snižování nákladů
Tržby na 1 pracovníka		Rostoucí	≥	<	Větší efektivita práce, zvýšení tržeb,...
Aktiva / počet pracovníků		Rostoucí/ klesající			Posouzení s efektivnosti využívání dlouhodobého maj.
Okamžitá likvidita		0,2 – 0,5			nízká solventnost/umrtvení kapitálu
Pohotová likvidita		1 – 1,5			Neefektivita zásob/umrtvení kapitálu
Doba obratu pohledávek		30-45 dnů	<	≥	Snaha o vyrovnání doby obratu kvůli platební schopnosti
Doba obratu závazků		30-45 dnů	≥	<	Nutné posoudit nepřiměřeně vysokou dobu obratu
KS příjmů a výdajů z běžné činnosti		Kladný	+	-	Nízké tržby, externí faktory, interní výpadek,...
Počet uzavřených smluv s klienty		Rostoucí	+	-	Zvýšené povědomí o organizaci, rozšíření dobrého jména,...

Klíčové finanční ukazatele se zaměřují na rizikové oblasti. Nemá smysl uvažovat ziskovost, případně zadluženost, atd... Protože vyjádření těchto ukazatelů je zkreslené a nevyovídající. Interní auditor bude muset zvážit propojení klíčových ukazatelů s dalšími oblastmi, které zahrnuje Balanced Scorecard a také pravidelnou aktualizaci těchto klíčových ukazatelů na základě nových zjištěných rizik a kritických oblastí.

## 9 PLÁN INTERNÍHO AUDITU

Plán interního auditu vyžaduje rizikově orientovaný přístup, viz předcházející kapitola č. 8.7.1. Vždy podléhá schválení ředitelky ústavu a statutárního orgánu. Plán je vhodné zpracovat od začátku roku a následně plán auditu dodržovat v průběhu celého roku, kde bude stanovený přesný časový harmonogram. Plán auditu bude obsahovat:

- rozsah, zaměření a typ auditu,
- cíle auditu,
- časové a personální zajištění,
- naplánované úkoly a potřebná dokumentace,
- stručný popis toho, co bude auditováno.

Plán auditu může být samozřejmě v průběhu roku aktualizován. Důležité je i následné vyhodnocení plánu auditu, ke kterému přispěje „Checklist“. Díky tomuto dokumentu bude možné při každoročním opakování auditu, zhodnotit v jakých oblastech se podařilo dosáhnout shody a odstranit nedostatky, a které oblasti naopak zůstávají rizikové.

### 9.1 Vyhodnocení současného stavu a zjištěných finančních rizik

Největší přínos pro organizaci má audit připravený na základě zjištěných rizik a nedostatků, tzv. rizikový přístup. Z toho vyplývá, že nejdříve se vytipují nejrizikovější oblasti a na základě toho bude stanoven plán auditu se zaměřením na zjištěná úzká místa. Proto byla vytvořena mapa rizik finanční oblasti na základě výsledků analytické části práce. Zpracována jsou také rizika zjištěná při předchozích auditech. Například z výsledné zprávy dotačního auditu, auditu kvality (jakosti),... V návaznosti na tato rizika bude vytvořen plán auditu včetně Check listu (dotazníku), který prokáže přínos při následném opakování auditu.

Z provedené analýzy účetních výkazů a vnitřního kontrolního systému vyplynuly rizikové oblasti, které zjednodušeně zachytí mapa rizik. Podrobně budou však rozebrány v této kapitole č. 9.1.1, kterou můžeme považovat za tzv. „katalog rizik“.

#### 9.1.1 Katalog rizik

Katalog rizik je jednoduchý soupis zjištěných rizik, každé riziko je označeno vlastním identifikačním kódem a na pravé straně tabulky je ve sloupečku uvedena významnost dopadu daného rizika – využitá stupnice 1-15, kdy 15 značí nejvýznamnější sílu dopadu.

Tab. 34 *Katalog finančních rizik*  
(vlastní zpracování)

<b>KATALOG FINANČNÍCH RIZIK</b>		
<b>Oblast DM</b>		
001	Kvalitní nastavení odpisové politiky, včetně správného řazení do odpisových skupin (velké množství DHM)	9
002	Vysoké stáří a opotřebenění majetku (vysoká odepsanost -> nízké investice -> zastaralost majetku, nevyžívají se modernější možnosti)	12
003	Oblast investiční (nízké investice, žádosti o investiční dotace, správnost účtování investičních dotací)	13
<b>Oblast OA</b>		
004	Velký důraz kladen na pokladnu (rizika plynoucí z manipulace s hotovostí, nutnost propracovat odpovědnosti, kompetence, stanovení pokladních hodin, duální kontrola při příjmových a výdajových operacích)	15
005	Malá zátěž bankovního účtu (vymezení odpovědností, kdo má ve svojí kompetenci přístup do bankovníctví, čas provádění úhrad)	12
006	Pohledávky po splatnosti (klienti nemusí mít prostředky na úhradu, hrozí také úmrtí klienta)	12
007	Vysoké hodnoty na dohadných účtech (úhrady od zdravotních pojišťoven, nutné postupovat podle zásady opatrnosti a raději uvažovat horší variantu)	9
<b>Oblast vlastního jmění a cizích zdrojů</b>		
008	Vlastní jmění je neúměrně zatíženo kumulovanou ztrátou minulých let (špatná vypovídací hodnota výkazu)	11
009	Obrovský podíl cizích zdrojů (nedodržení zlatého pravidla financování, obrovská zadluženost)	15
010	Relativně vysoké závazky vůči zaměstnancům (meziročně však na podobné úrovni i přes zvyšující se mzdové náklady)	12
011	Řízení pohledávek a závazků (snaha ovlivnit hluchá místa, kdy nepřichází žádná pravidelná platba, nastavení splatnosti pohledávek, komunikace ohledně splatnosti závazků, výběr dodavatelů podle platebních podmínek)	15
<b>Oblast vícezdrojového financování, finančních zdrojů a cash flow</b>		
012	Riziko snižování dotačních prostředků (v posledním analyzovaném roce se projevilo velmi výrazné snížení, málo využitelných dotací, špatně podaná žádost o dotaci,...)	15
013	Špatné využití účelových prostředků	14
014	Riziko nevyčerpání dotačních prostředků	14
015	Vysoká závislost na externích zdrojích financování (vlastní financování představuje cirká 75% výnosů, to znamená nízkou závislost, ale významná závislost se u neziskových organizací samozřejmě předpokládá)	9
016	Dodržování podmínek dotačních smluv	12
017	Neovlivnitelnost nejvýznamnějších zdrojů (úhrady od zdravotních pojišťoven, klientů, příspěvky na péči)	15
018	Riziko neposkytnutí dotace od významného poskytovatele (závislost na Zlínském kraji – jediný pravidelný poskytovatel, u ostatních jsou velké výkyvy)	13



019	Úbytek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z provozní oblasti (považováno za negativní, přesto to způsobují dva velmi pozitivní faktory – zvyšování pohledávek a snižování krátkodobých závazků)	12
020	Z pohledu cash flow je investiční oblast vnímána negativně – nízké nebo žádné investiční výdaje	12
021	Vysoká závislost na darech, dotacích, příspěvcích (finanční oblast přináší významné přírůstky peněžních prostředků, které převýší úbytky z provozní oblasti)	12
<b>Rizika v oblasti výsledku hospodaření a účetních výkazů</b>		
022	Riziko plynoucí z výkonu hospodářské činnosti (vysoká ztráta díky špatnému rozčlenění na hospodářskou a hlavní činnost – od roku 2017 je situace již optimalizována)	14
023	Výroční zpráva by měla obsahovat předpoklad budoucího vývoje (pro uživatele účetní závěrky, aby byli schopni si udělat představu o finančním zdraví organizace včetně předpokladu jejího vývoje)	7
<b>Další finanční rizika a rizika v oblasti vnitřní kontroly</b>		
024	Riziko likvidity (omezené schopnosti dostát svým závazkům, likvidita je pod doporučenými hodnotami)	14
025	Doba obratu pohledávek a závazků (snaha o vyrovnaní, při stávajících podmínkách je to téměř nemožná situace)	14
026	Existence hluchých míst, kdy ústav nemá žádný významný a pravidelný příjem (pátý až patnáctý den v měsíci, rizikové je také celé první čtvrtletí, kdy ještě nejsou vyřešeny dotační tituly)	15
027	Zahlcení metodickými pokyny (hrozící ztráta přehledu, aktualizace stávajících)	8
028	Nezapracování legislativních změn a úprav	8
029	Teoretický charakter některých vnitřních předpisů (například chybí vymezení odpovědností, stanovení konkrétních rizik, postupů atd.)	10
030	Přeúčtování ztráty na účet vlastního jmění (vychází z vnitřních předpisů, zvážit toto přeúčtování na odpovídající účet – 932 ztráta minulých let)	12
031	Fungování kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole (kontrola předběžná, průběžná a následná), který umožňuje sloučení funkcí hlavní účetní a správce rozpočtu, ale bylo by vhodné, kdyby kontrola přicházela i ze strany 3 osoby v takto náročné oblasti financování	12

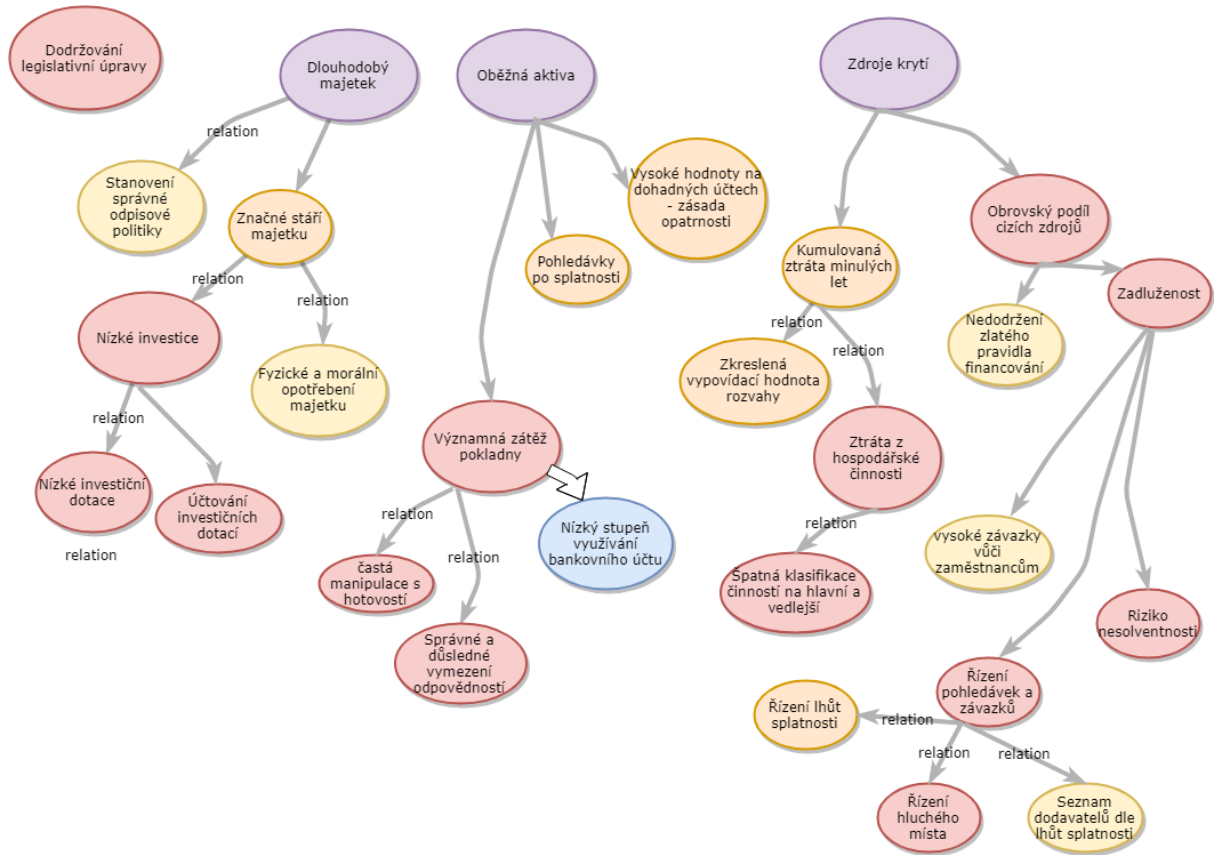
### 9.1.2 Mapa rizik a karta rizik

Mapa i karta rizik jsou zároveň také součástí vytvořené vnitřní směrnice, vložené jako přílohy. Mapa rizik se snaží přehledně graficky zachytit rizikové oblasti včetně stanovení stupně jejich významnosti a pravděpodobnosti, že skutečně nastanou.

#### Mapa rizik

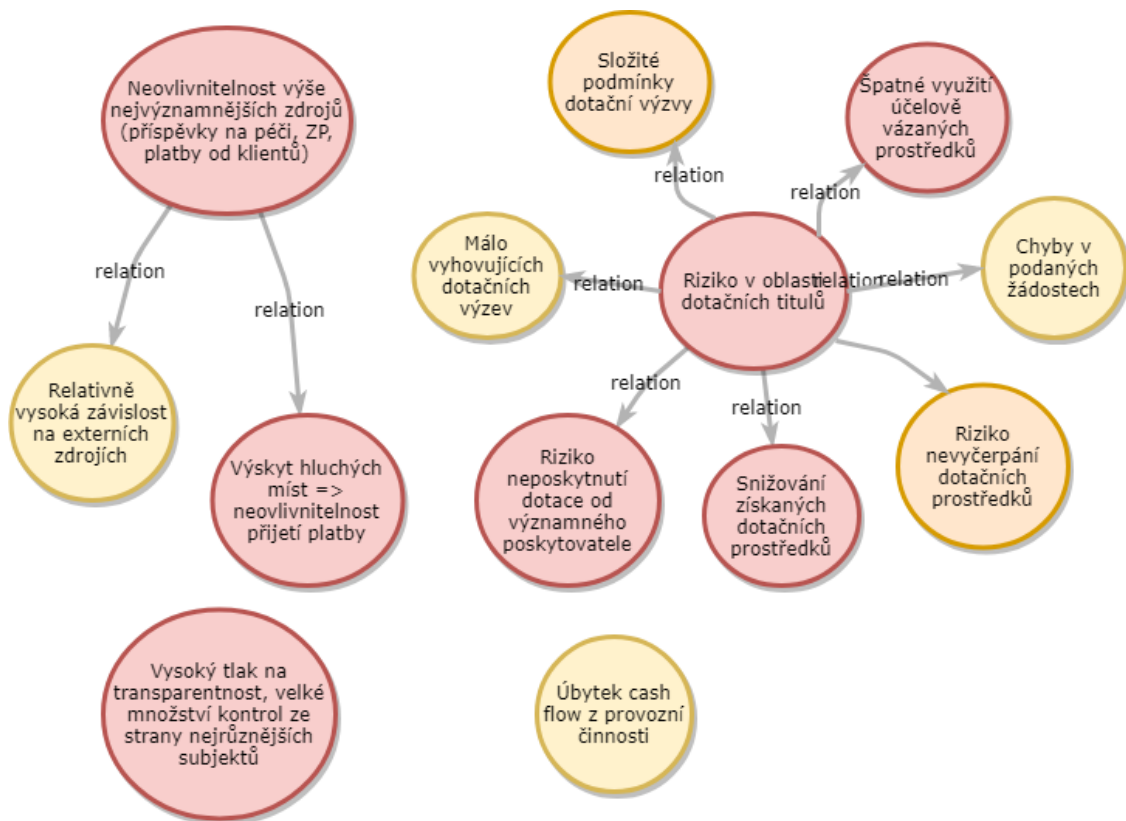
Následující mapa rizik (obrázek č. 7) zahrnuje v logickém propojení nejdůležitější rizika vyplývající z položek rozvahy. Fialová barva značí základní oblasti, modrá barva minimál-

ní stupeň rizika, žlutá barva nízký stupeň rizika, oranžová střední stupeň rizika a červená vysoký stupeň rizika. Všechno zastřešuje dodržování legislativních předpisů a norem.



Obr. 7 Mapa rizik finanční oblasti  
(vlastní zpracování)

Druhá mapa rizik zachycuje oblast financování, finančních zdrojů a oblast vnitřní kontroly.



Obr. 8 Mapa rizik v oblasti zdrojů financování  
(vlastní zpracování)

### Karta rizika

Kartu rizika je výhodné vyhotovit pro každé potenciálně nebezpečné identifikované riziko a vyplnit veškeré podstatné náležitosti, včetně vysvětlení a popisu aplikace nápravných opatření a následně zaznamenat funkčnost těchto přijatých opatření. Díky kartě rizik se zefektivňuje schopnost reagovat na riziko rychleji a lépe zhodnotit účinnost stanovených opatření. Slouží také k posouzení četnosti konkrétních rizik. Níže je uvedena doporučená podoba karty rizik (tabulka č. 35):

Tab. 35 *Karta rizika*  
(*Vlastní zpracování*)

<b>Karta rizika</b>				Ozn. rizika:
Název rizika:				
Interní označení rizika a klasifikace rizika: ( <i>označení dle katalogu rizik, dopad do oblasti</i> )				
Příčiny vzniku rizika:				
Nežádoucí dopad:				
Období, za které je riziko sledováno: od                      do				
Významnost dopadu:				
Pravděpodobnost dopadu:				
<b>Navrhovaná opatření k eliminaci rizika</b>				
Opatření	Datum realizace	Monitoring účinnosti	Došlo k eliminaci či omezení rizika?	

V příložené tabulce č. 36 je navržen způsob označování dopadu a pravděpodobnosti.

Tab. 36 *Významnost dopadu a pravděpodobnost rizika*  
(*vlastní zpracování*)

<b>Dopad</b> (v desítkách tisíc Kč)	neznatelný	drobný	významný	velmi významný
	0,1 - 1	1 - 2	2 - 4	4 - 5
<b>Pravděpodobnost</b>	minimální	nízká	vysoká	velmi vysoká
	do 7%	do 25%	do 50%	nad 50%

### 9.1.3 Návrh vnitřní směrnice „Systém řízení finančních rizik v „HVĚZDA z.ú.“

Vnitřní směrnice č. 64

#### **Systém řízení finančních rizik** Nestátní nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“

##### **1) Účel směrnice:**

Účelem směrnice je zřízení a funkčnost systému modelu procesu identifikace a řízení rizik a to jednotným způsobem.

##### **2) Legislativní základna**

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, konkrétně se k oblasti řízení rizik vztahuje § 25. „Všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik a závažných nedostatků a o přijímaných opatřeních k jejich nápravě.“

Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

##### **3) Definice základních pojmů**

Riziko – nebezpečí, že nastane negativní důsledek nějaké události nebo jednání. Odpovědní zaměstnanci musí stanovit tolerovatelnou míru rizika (cca 5%).

Negativní dopad – může vést k neplnění úkolů, neefektivnosti, poškození dobrého jména, nesprávnosti ve zobrazení finanční situace, nerespektování předpisů, narušení chráněných informací,...

Analýza rizik a opatření – soustavná činnost, díky které dochází k odhalování rizik a možnosti jejich eliminace pomocí opatření, které povede k úplné eliminaci či snížení rizika.

Katalog, mapa a karta rizik – katalog rizik je soupis hrozících a zjištěných rizik v konkrétní organizaci včetně významnosti daného rizika. Mapa rizik zachycuje přehledně nejrizikovější oblasti a karta rizik umožní podrobné sledování daného rizika a nápravných opatření k tomuto riziku.

##### **4) Kompetence a vymezení odpovědnosti při řízení rizik**

Za rizikové oblasti zodpovídá zejména interní auditor, jehož úkolem je rizika sledovat a hledat nápravná opatření. Ze zákona o finanční kontrole ale tato povinnost plyne vedoucím pracovníkům, proto je vyžadována spolupráce interního auditora a vedoucích pracovníků.

### 5) Obecné zásady řízení rizik

System řízení rizik je neustálý proces, v rámci kterého jsou identifikována, hodnocena rizika a vytvářena nápravná opatření. Také umožňuje následnou kontrolu rizika pomocí karty rizika a rozšiřuje povědomí o hrozících rizicích mezi zaměstnanci organizace.

### 6) Zdroj rizik

Zdroje rizik lze rozdělit na vnější a vnitřní, některá rizika zejména vnější jsou v podstatě neovlivnitelná. Při posuzování rizik se uváží, zda je riziko ovlivnitelné a z toho vyplýne následný způsob přístupu k riziku.

Tab. 37 Zdroje rizika  
(vlastní zpracování)

Typ rizika	Vnější		Vnitřní	
	Neovlivnitelné	Ovliv./odstranitelné	Neovlivnitelné	Ovliv./odstranitelné
Řešení	Mírnit dopady	Vytvoření opatření	Mírnit dopady	Vytvořit opatření

### 7) Proces přístupu k riziku

Nejprve je třeba riziko identifikovat a analyzovat (provedeno interním auditorem minimálně jednou ročně), zhodnotit sílu dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika, viz následující tabulka č. 37. Zvážit míru tolerance rizika, 5-7% - při nízké pravděpodobnosti výskytu a při neznatelném či drobném dopadu je doporučeno riziko přijmout, aby náklady nápravná opatření nepřevýšily případný negativní dopad rizika.

Dále zanést rizika do katalogu a mapy rizik a navrhnout opatření k minimalizaci rizik. Interní auditor se při plánování nápravných opatření poradí s vedoucím pracovníkem dané oblasti a vyjasní si, způsob aplikace nápravného a preventivního opatření. Je několik možností řešení rizika:

- riziku se vyhýbat (především pokud je riziko neovlivnitelné, jednalo by se o zbytečné vynakládání zdrojů)
- riziko řešit a kontrolovat (u ovlivnitelných rizik, efektivnost nápravných opatření),
- riziko převádět (v situaci, kdy je možné riziko transponovat na jiný subjekt),
- riziko přijmout (minimální pravděpodobnost a neznatelný dopad).

Tab. 38 Významnost dopadu a pravděpodobnost rizika  
(vlastní zpracování)

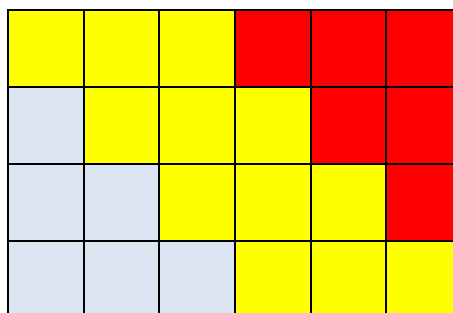
<b>Dopad</b> (v desítkách tisíc Kč)	neznatelný	drobný	významný	velmi významný
	0,1 - 1	1 - 2	2 - 4	4 - 5
<b>Pravděpodobnost</b>	minimální	nízká	vysoká	velmi vysoká
	do 7%	do 25%	do 50%	nad 50%

Na každé riziko se nahlíží právě z výše uvedených činitelů. Interní auditor a vedoucí pracovníci musí uvážit, do jaké kategorie riziko vloží. Ke každému riziku v katalogu rizik se přilepí barevný štítek dle kategorie rizika. Tu vyjadřuje tabulka níže:

Světle modrá oblast – riziko přijatelné

Žlutá oblast – riziko podmíněčně přijatelné (nutnost nápravných opatření)

Červená oblast – riziko nepřijatelné (nutná eliminace rizika)



### 8) Časový harmonogram řízení rizik

Tab. 39 Časový harmonogram řízení rizik  
(vlastní zpracování)

Činnost	Odpovědnost	Termín
Identifikace rizik, zavedení do katalogu a mapy rizik	Vedoucí pracovníci a interní auditor	do 31.5.
Analýza rizik	Interní auditor	do 31.7.
Projednání rizik s vedoucími pracovníky a vysvětlení nápravných opatření	Vedoucí pracovníci a interní auditor	1. 8.
Sledování účinnosti nápravných opatření a schopnost minimalizovat rizika	Interní auditor	průběžně

### 9) Úloha oddělení interního auditu v řízení rizik

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni sledovat a posuzovat rizika za své oblasti a vymezit míru tolerance. Interní auditor na tuto práci navazuje a působí jako konzultant pro vedoucí pracovníky, komplexně rizika hodnotí za organizaci jako celek, spravuje katalog a mapu rizik, diskutuje opatření s vedoucími pracovníky.

### 10) Závěrečná ustanovení

Interní auditor a vedoucí pracovníci obstarají pravidelný přezkum hrozících rizik, zhodnotí identifikované riziko, zavedou ho do katalogu rizik a do mapy rizik, vyhotoví kartu rizika, stanoví opatření a budou monitorovat efektivnost svých opatření proti riziku.

Pokud ústav nezaznamená žádné mimořádné faktory (náhlá změna ekonomického prostředí, zrušení střediska, činnost nového střediska, významná změna ve způsobu financování atd.). Analýza a zjištění rizik bude provedeno minimálně jednou ročně, případně k okamžiku vzniku mimořádných událostí.

### PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Katalog rizik

Příloha č. 2 – Mapa rizik

Příloha č. 3 – Karta rizik

Ve Zlíně dne:

Ředitelka  
„HVĚZDA z. ú.“

## 9.2 Vytvoření ročního plánu interního auditu

V této kapitole je nastíněn roční plán interního auditu, který se zaměřuje na rizikové oblasti, které vyplývá jednak z principu neziskovosti, ale také z konkrétních rizik ústavu. Plán se skládá z několika dílčích auditů zaměřených na finanční oblast, včetně přesného časového harmonogramu. Výsledný plán, tabulka č. 40, musí schválit ředitelka ústavu.

Tab. 40 *Roční plán interního auditu*  
(vlastní zpracování)

Roční plán interních auditů za rok 20XX „HVĚZDA z. ú.“						
Číslo	Název fin. auditu	Předmět auditu	Cíl auditu	Časové vymezení (od-do)	Odpovědné osoby	Vyžadované dokumenty
A01	<b>Audit shody s platnou legislativou</b>	Účetní závěrka, vnitřní předpisy	Provéřit zákonnost, soulad se zákonem o FK, Vyhláškou 504, ČÚS,..	Únor, březen	Účetní, hlavní ekonom, tvůrce interních norem	Výkaz zisku a ztrát, rozvaha, příloha, účetní a ekonomický řád,..
A02	<b>Audit oběhu účetních dokladů</b>	Koloběh účetních dokladů, jejich evidence a archivace	Zajistit správné zacházení s doklady, jejich archivaci	Květen	Účetní, pokladní	Kniha vystavených/přijatých faktur, pokladní kniha, seznamy signatářů,..
A03	<b>Audit zdrojů financování</b>	Dotační tituly, dary, příspěvky, příspěvky na péči, platby od ZP,..	Zajistit vynakládání prostředků v souladu s principem 3E a smluvními podmínkami	Červen, červenec	Projektový manažer, účetní	Dotační karty, smlouvy, záznamy o účtování dotací, seznam nákladů hrazených z daných zdrojů
A04	<b>Audit účetní závěrky a hlavních účetních zásad a principů</b>	Účetní výkazy a dokumenty	Provéřit jednání v souladu s principem opatrnosti, úplnosti, správnosti, dokumentace atd..	Září, říjen	Účetní	Podrozvahové účty, dohadné účty, opravné položky, křížové testy, kontrola splatnosti pohledávek,..
A05	<b>Audit pohledávek a závazků</b>	Oblast odběratelsko-dodavatelských vztahů	Optimalizace hluchých míst, kontrola úplnosti	Listopad	Účetní, hlavní ekonom	Kniha přijatých a kniha vydaných faktur, seznamy kvalifikovaných dodavatelů, vystavené objednávky,..

Výše zmíněný plán, viz tabulka č. 40, je orientační a může být v průběhu roku doplňován a aktualizován. Ale vzhledem k tomu, že by se interní audit nikdy neměl stát „přepadov-



kou“, je dobré rámcově plán finančních auditů dodržet. Odpovědným pracovníkům přítomným u auditu, by měl být dostatečný časový prostor na přípravu. Samozřejmě interní auditor v rámci vykonávání svojí pozice má za úkol přezkoumat také ostatních oblastí.

### 9.2.1 Program auditu účetní závěrky

Interní auditor by měl každému z plánovaných auditů vyhotovit konkrétní program. Vytvořený program se včas předá a oznámí odpovědným pracovníkům, aby měli dostatek času se na audit připravit, program interního auditu umožní plynulý průběh.

Tab. 41 *Program auditu účetní závěrky, účetních zásad a principů (vlastní zpracování)*

Program auditu účetní závěrky a hlavních účetních zásad a principů od 1. 9. 20xx do 31. 10. 20xx „HVĚZDA z. ú.“				
Auditovaná oblast	Ověřovaná skutečnost	Způsob prověření	Vyžádaná dokumentace	Odpovídá, termín
Účetní závěrka	Soulad s upravující legislativou	<b>Ověření</b> náležitostí výkazů, <b>uspořádání</b> položek, <b>křížové testy</b> mezi výkazy, <b>kontrola</b> oprávněných podpisů, náležitost dokladů, účtové předpisy,...	Rozvaha, výkaz zisku a ztrát, příloha, cash flow	Účetní, 1-20.9.
Oblast úplnosti, správnosti, dokumentace, bilanční kontinuity	Zda je účetnictví úplné, průkazné, srozumitelné a správné, věrný a poctivý obraz	Časové řady, zda jsou zaúčtovány všechny účetní případy, <b>evaluace</b> možnosti opomenutí některých položek, chronologické deníky, způsob dokumentace, analýza bilančních součtů, obraty na MD = obrátům na straně D,...	Rozvaha, výkaz zisku a ztrát, příloha, cash flow, kniha přijatých, vystavených faktur, evidence objednávek, dodací listy, ...	Účetní, hlavní ekonom, 25.9 - 10.10.
Akruální princip	Zda je účtováno do příslušného účetního období	Přiměřený vzorek faktur přijatých i vystavených z konce a ze začátku roku, <b>revize</b> jejich zaúčtování na účtech časového rozlišení,...	Rozvaha, výkaz zisku a ztrát, knihy přijatých a vystavených faktur, interní předpisy v oblasti účtování časového rozlišení,...	Účetní, 10-15. 10.
Zásada opatrnosti	Soulad se zásadou opatrnosti	<b>Konfirmace</b> opravných položek k pohledávkám (opodstatněná výše), analýza věkové struktury pohledávek, <b>posouzení</b> správnosti výše dohadných položek (správnost očekávání)	Knihy vydaných faktur, zjištění pohledávek po splatnosti, odůvodnění výše očekávaných příjmů od ZP, odsouhlasení dodavatelů,...	Účetní, 15-20. 10.
Odepisování a oceňování majetku	Zjištění, zda je majetek vykázán ve správné výši, určení odpisových skupin,...	Analýza metod odepisování, <b>přepočítání</b> vybraného vzorku, zařazení v odpisových skupinách, zhodnocení způsobů odepisování, <b>verifikace</b> evidovaných zůstatků,...	Karty dlouhodobého majetku, odpisový plán, inventurní soupisy, metody odepisování jednotlivých položek majetku,...	Účetní, 21-31. 10.

Práce obsahuje vypracovaný program auditu účetní závěrky a hlavních účetních zásad a principů, tabulka č. 41. Interní auditor si na každý typ auditu vyhotoví obdobný program, dle kterého bude následně audit probíhat. Význam programu lze odůvodnit hned z několika důležitých dopadů:

- odstranění možnosti opomenutí zauditovat některé oblasti,
- plynulost interního auditu,
- připravenost vedoucích pracovníků => lepší atmosféra a větší profesionalita IA.

### 9.2.2 Checklist auditu

Checklist auditu je důležitým dokumentem, který umožňuje kontrolu toho, zda byl audit vykonán dostatečným způsobem a v požadovaném rozsahu. Jinými slovy se jedná o seznamy kontrolních otázek vztahující se k auditu. Obsahuje otázky, které slouží k vyhodnocení, zda průběh auditu byl efektivní a předkládá možnost srovnávání s plánem auditu a také při následné opakovatelnosti auditu. Checklist může mít různě kladené otázky v souvislosti na tom, kým je checklist vyplněn. Checklist vyplňuje zejména:

- vedení auditované organizace (spíše otázky směřující na kompetentnost a profesionalitu výkonu interního auditora),
- samotný interní auditor (otázky týkající se efektivnosti, logičnosti a plynulosti auditu => ponaučení do budoucna),
- vedoucí pracovníci (z pohledu svého oddělení a vzájemné spolupráce s auditorem).

Obvykle se jedná o otázky s uzavřenou možností odpovědi - ANO/NE, výjimečně se může objevit otevřená otázka. Níže je předložena navrhovaná podoba checklistu auditu účetní závěrky, vyplňovaného interním auditorem (tabulka č. 42). Je vhodné pro každý druh auditu a pro každého uživatele vyhotovit dle vzoru mírně uzpůsobený Checklist.

Tab. 42 *Checklist auditu účetní závěrky*  
(vlastní zpracování)

<b>Checklist auditu účetní závěrky</b> <b>„HVĚZDA z. ú.“</b>			
<b>Cíl auditu:</b>	Zhodnotit, zda účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz, potvrdit soulad s právními předpisy, odhalit případné chyby a nesrovnalosti v účetních výkazech a zajistit nápravná opatření		
<b>Interní auditor:</b>			
<b>Místo:</b>		<b>Termín auditu:</b>	
<b>Vyžadovaná dokumentace:</b>	Rozvaha, výkaz zisku a ztrát, příloha, cash flow, pokladní kniha, kniha přijatých/vystavených faktur, evidence vystavených objednávek, směrná účtová osnova, soupis dlouhodobého majetku, odpisový plán,...		

Otázka	ANO	NE	Pozn.
Byly splněny cíle auditu?			
Rozsah auditu byl odpovídající?			
Audit splnil očekávání vedení společnosti? Reagoval na riziko?			
Odhalil nedostatky a byla navržena nápravná opatření?			
Audit byl včas oznámen?			
Audit byl soustředěn především na rizikové oblasti?			
Vyžádaná dokumentace byla požadována v logickém sledu?			
Připravenost ze strany auditovaných oblastí? Účetní, hlavní ekonom, pokladní atd...			
Byly prozkoumány nejdůležitější oblasti?			
- Transakce a události, které byly zaúčtovány, se skutečně vyskytly a týkají se dané účetní jednotky			
- Veškeré transakce a události, které měly být zaúčtovány, skutečně byly zaúčtovány			
- Částky a ostatní údaje týkající se zaúčtovaných transakcí a událostí byly správně zaúčtovány.			
- Byl dodržen aktuální princip			
- Transakce a události byly zaúčtovány na správných účtech.			
- skutečná existence aktiv, závazků a správná výše jejich ocenění			
- Finanční informace jsou řádně prezentovány v účetních výkazech a popsány, informace v příloze jsou srozumitelné			
- Finanční a ostatní informace jsou zveřejněny řádně a ve správné výši.			
- Účetní závěrka je sestavena dle právních předpisů.			
K hodnocení byl využit dostatečný vzorek? Jaký?			
Změny položek mezi 1. 1. a 31. 12. byly zejména pozitivní?			
Podává informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků za účetní období?			
Odhalil audit důvod zhoršeného výsledku hospodaření z hospodářské činnosti?			
Postup interního auditu byl plně v souladu s Mezinárodními standardy pro praxi profesního auditu, etickým kodexem a interními požadavky?			

### 9.3 Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA

O programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu by se mělo uvažovat až ve chvíli, kdy je činnosti útvaru interního auditu stabilizovaná. Tzn. nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ by dle doporučení o programu měla uvažovat nejdříve za 2-3 roky od zavedení interního auditu. Program musí být stanoven tak, aby integrovaně zahrnoval veškerou činnost interního auditu, resp. interního auditora. Vychází z principu:



Obr. 9 Princip Plan, Do, Check, Act  
(vlastní zpracování)

Velmi vhodným nástrojem je využití benchmarkingu. Nevýhodou však je, že hodně záleží na tom, aby srovnávaný subjekt byl obdobné velikosti, měl podobné poslání atd. Interní auditor může srovnat nejrůznější ukazatele jako například:

- doba trvání jednotlivých druhů auditů
- počet vykonaných interních auditů,...

#### 9.3.1 Zjednodušený návrh programu

Průběžné hodnocení auditu – supervize, zpětná vazba ze strany odpovědných pracovníků.  
Periodické hodnocení – vyhodnocování plnění plánu auditu, naplňování Mezinárodních standardů, zhodnocení řízení rizik – aktualizace mapy rizik, katalogu rizik, vyplňování karty rizik, hodnocení stanovených ukazatelů výkonnosti, dodržování legislativních změn, jejich zapracování do interních předpisů, délky konzultací, porad, efektivnost a účinnost navržených opatření, počet zjištění za rok, počet plánovaných auditů, využití Checklistů, výkon interního auditora, auditní manuály, rozsah interního auditu, přínos interního auditu.  
Periodické sebehodnocení může mít zkrácenou podobu, viz tabulka č. 43. Podobné hodnocení však může být předáno i vedoucím pracovníkům, kteří se vyjádří z hlediska svojí oblasti a svého pohledu také na výkon interního auditora. Přesto však minimálně jednou za 5 let musí proběhnout hodnocení ze strany nezávislého externího subjektu.

Tab. 43 *Hodnocení kvality interního auditu  
(vlastní zpracování)*

Periodické hodnocení kvality interního auditu za rok 20xx				
Oblast hodnocení	Slovní vyjádření			Ohodnocení (1-5, 1 nejlepší)
	ANO	NE		
Byly vhodně určeny cíle auditu?				
Byly závěry auditu prokázány?				
Bylo postupováno dle plánu auditu?				
Byla účinná komunikace s vedoucími pracovníky?				
Dosahoval audit dostatečné odbornosti a profesionality?				
Je o výkonu auditu vedena a archivována dostatečná dokumentace?				
Monitoruje auditor dostatečně výsledky auditu?				

## 10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU, ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ

### 10.1 Časová, nákladová a riziková analýza projektu

Projekt byl navržen takovým způsobem, aby jeho zavedení bylo co nejpříjemnější z hlediska rizik, finančních nákladů a časové náročnosti pro neziskovou organizaci „HVĚZDA z. ú.“. V praktické části práce se v jednotlivých kapitolách konkrétně rozvádí zejména nákladová a riziková analýza projektu, viz kapitoly č. 8.1, 8.2 a 8.4.

**Časová analýza** je součástí plánu auditu, kde je uveden konkrétní časový harmonogram činností vykonávaných interním auditorem. Obecně lze říci, že časová analýza projektu je velmi obtížně stanovitelná. Záleží na vybraném interním auditorovi a na jeho schopnostech stabilizovat výkon interního auditu co nejdříve. V odborné literatuře se uvádí orientačně 2-3 roky do stabilizace výkonu interního auditu. Samotný projekt je však stavěn na období jednoho roku. Toto období začíná okamžikem začátku výběrového řízení, pokračuje přijetím interního auditora a výkonem jeho navržené činnosti, včetně ročního plánu auditu. Následující roky výkon interního auditu ještě není zcela stabilizovaný, ale již může postupovat dle navržených postupů z prvního roku.

**Nákladová analýza** je konkrétně uvedena již v praktické části práce. V nákladové analýze došlo k rozdělení nákladů jednorázových a nákladů pravidelných. Jednorázové náklady odráží nutnost vytvořit nové pracovní místo – nové prostory, které však nezisková organizace k dispozici má, nové vybavení těchto prostor a technické vybavení nutné k práci interního auditora, náklady na výběrové řízení, pořízení nového vnitropodnikového softwaru.

Tab. 44 *Struktura nákladů na zavedení interního auditu  
(vlastní zpracování)*

Výše nákladů		
jednorázových	pravidelných ročních	Celkem za rok
48 500,- Kč	431 280,- Kč	479 780,- Kč

V porovnání s uvažovanými přínosy, viz kapitola č. 8.3, se tyto náklady velmi rychle vrátí. I přes značnou složitost finančního vyjádření některých přínosů ze zavedení interního auditu, byla zpracována přibližná podoba Cost Benefit Analýzy. Výsledkem je fakt, že přínosy ze zavedení interního auditu, i s promítnutím rizika, že k pozitivnímu efektu nedojde nebo bude způsoben jinou skutečností, převyší náklady o **1 130 420 Kč**.

**Rizikovou analýzu** nejlépe vystihuje SWOT analýza, která uvádí veškeré nežádoucí a rizikové aspekty ze zavedení tohoto útvaru. V následujícím výčtu budou uvedena významná potenciální rizika.

- Nedostatečné zkušenosti a odborné znalosti interního auditora (stanovení špatného plánu, nesystematický výkon auditu, nelogičnost v postupech, špatné vyhodnocení výsledků, nekvalitní nápravná opatření,...).
- Riziko nespolupráce – interní auditor nebude přijat vedoucími pracovníky organizace, stávající pracovníci odmítnou přizpůsobit se novému systému (lpění na konzervovaném zaužívaném systému), nevěle v oblasti vymezení nových kompetencí a odpovědností,...
- Vysoké náklady na zavedení útvaru interního auditu, náklady na technické vybavení, vysoké náklady na mzdové náklady, které jsou však nutné, protože nezisková organizace potřebuje tuto pozici obsadit kompetentní osobou s požadovanými znalostmi a zkušenostmi.
- Riziko tlaku ze strany vedení – nedostatečný čas na vykonání auditu, vyhotovení reportu z auditu, tlak na určité výsledky auditu atd.

Rizik plynoucích z výkonu interního auditu může být samozřejmě více. Nejdůležitější otázkou je, jak se k výkonu funkce postaví samotný interní auditor a také, jakým způsobem to přijmou stávající pracovníci neziskové organizace. Což do značné míry závisí i na povahové charakteristice jednotlivých účastníků celého projektu.

## 10.2 Závěrečné shrnutí

Výkon interního auditu hraje klíčovou roli zejména u organizací neziskového sektoru. Jeho hlavní význam spočívá v přezkumu efektivního, hospodárného a účelného vynakládání veřejných prostředků. I z tohoto důvodu jsem pro diplomovou práci zvolila takové téma, které má význam a využitelnost v praxi. Pro výkon auditu jsem zvolila rizikový přístup, protože podle mého názoru, takto vytvořený plán auditu, pracovní náplň interního auditora a opatření k řešení rizikových oblastí jsou pro neziskovou organizaci „HVĚZDA z. ú.“ nejprínosnější. Při tvorbě práce bylo postupováno následovně: v rámci analytické části se provedla revize a zhodnocení současného stavu a vyhodnocení rizikových oblastí. Na tuto část plynule navázala projektová část, která měla za cíl mnohé rizikové oblasti odstranit případně zmírnit jejich negativní dopady za pomoci navržených opatření. Byly vytvořeny kontrolní tabulky, evidence, postupy v oblasti řízení rizik – katalog rizik, mapa

a karta rizik. Na základě nejrizikovějších oblastí jsem vytvořila roční plán finančního auditu a jeho konkrétní program. Z hlediska opakovatelnosti a vyhodnocení výkonu interního auditu byl vytvořen vzorový „Checklist“ a kapitola zaměřená na zvyšování kvality interního auditu.

Interní audit je pro neziskovou organizaci velmi významný, má dopad do všech činností organizace a především způsobí větší důvěryhodnost ze strany externích subjektů - zdravotních pojišťoven, bank, poskytovatelů peněžních prostředků, větší transparentnost povede k získání nových klientů. Zavedení interního auditu umožní snazší obhájení certifikátu jakosti a význam má také v souvislosti s novým nařízením o ochraně osobních údajů. Zákon o ochraně osobních údajů nahradí z velké části nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2016/679 ze dne 27. 4. 2016 o ochraně fyzických osob. Účinnosti toto nařízení nabude dne 25. 5. 2018. Protože nezisková organizace pracuje s citlivými osobními údaji svých klientů, důkladné vymezení odpovědností, efektivní vnitřní kontrola a větší důraz na překum dodržování legislativních požadavků se jistě pozitivně odrazí i v tomto novém požadavku.



## ZÁVĚR

Výsledkem této diplomové práce je navržení postupu zavedení útvaru interního auditu, co nejúspornějším způsobem, včetně konkrétní pracovní náplně interního auditora a vytvoření nápravných opatření u zjištěných problémů. Aplikací navrhovaných řešení u rizikových oblastí, dodržováním plánu a programu finančního auditu a dalších předložených opatření, dojde k efektivnímu, hospodárnému a účelnému řízení ústavu, vynakládání prostředků, zejména těch veřejných, v souladu s principem 3E a k účinnému řízení rizik, jejich zmírnění či eliminaci.

Projektová část diplomové práce byla vytvořena na základě rizikového přístupu a základní stavební kameny byly postaveny na důkladné analýze finančních zdrojů, finanční analýze a analýze kontrolního prostředí v neziskové organizaci „HVĚZDA z. ú.“. Díky výsledkům analýz byla komplexně shrnuta rizika a slabá místa současného stavu. Zjištěná rizika byla zavedena do vytvořeného katalogu rizik, mapy rizik a na nejrizikovější oblasti byl vypracován návrh způsobu jejich řešení. Mezi tyto oblasti patří například oblast investic a značného stáří majetku, obrovské množství krátkodobých cizích zdrojů, oblast dotací – od sledování dotačních výzev, podpisu dotačních smluv, až po čerpání a účtování dotace. Konkrétní řešení bylo také stanoveno pro oblast příjmů, výdajů a likvidity, kde se nezisková organizace „HVĚZDA z. ú.“ potýká s problémy, podobně jako většina neziskových organizací zabývajících se sociální a zdravotní péčí. Všechny tyto úkoly má na starosti interní auditor v rámci řízení rizik a vytváření nápravných opatření.

Výkon interního auditu byl postaven na činnosti kvalifikovaného pracovníka – interního auditora, kterému byla v rámci praktické části práce vymezena konkrétní náplň práce. Internímu auditorovi byly navrženy oblasti a finanční ukazatele, které musí pravidelně sledovat a hodnotit. Jedním z jeho hlavních úkolů je také hodnocení funkčnosti a efektivnosti vnitřního kontrolního systému. Organizační struktura byla vytvořena v souladu s definicí interního auditu – nezávislé přezkoumání – proto interní auditor stojí mimo organizační strukturu. V práci je sestaven roční plán interního auditu se zaměřením na finanční oblast, dle kterého by měl interní auditor postupovat. Tento plán má přesně vymezený časový harmonogram a odpovědnostní strukturu. Plán interního auditu je rozdělen na několik dílčích auditů, například audit účetních výkazů, audit vnitřních směrnic v oblasti účetnictví a financování, audit dotačních titulů atd. Diplomová práce obsahuje také konkrétní program auditu, který je závazný a je vhodné, aby ho obdobně auditor vytvořil na každý typ auditu. Rozsáhlá část práce byla také věnována důkladnému prozkoumání přínosů, nákladů

a rizik spojených se zavedením a výkonem interního auditu v neziskové organizaci „HVĚZDA z. ú.“. V této části práce lze najít podrobnou SWOT analýzu a Cost Benefit Analýzu. Především Cost Benefit Analýza se snaží kvantifikovat i takové přínosy, které jsou pro neziskovou organizaci velmi významné, ale nedají se bez „převodních můstků“ finančně vyjádřit.

Diplomová práce prokázala, že má interní audit pro neziskovou organizaci velký význam. Hlavní výhodou je přezkoumání vynakládaných prostředků v souladu s principem 3E, zajištění efektivního průběhu všech interních činností. Interní audit vytvoří výhodnou pozici pro opětovné získání důležité certifikace jakosti dle normy ISO 9001:2015, bude příčinou hladkého průběhu kontrol ze strany externích kontrolních orgánů s kladnými výsledky a tím se předejde různým pokutám nebo případným vratkám poskytnutých prostředků. Výkon interního auditu byl důkladně předpřipraven pro auditora, který však bude muset v rámci svojí činnosti aplikovat navržená opatření, dále je rozvíjet a monitorovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BECKERT, František, 2014. *Metodická pomůcka k zabezpečení programu kvality interního auditu v malých útvarech ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Český institut interních auditorů, 84 s. ISBN: 978-8086689-52-4.
- BECKOVÁ, Monika, 2016. *Revize ISO 9001:2015: jak aktualizovat stávající systém managementu kvality?* Praha: Verlag Dashöfer, 92 s.. ISBN 978-80-87963-22-7.
- BOUKAL, Petr a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2005a. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck pro praxi, 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA, 2005b. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 263 s. ISBN 80-251-0836-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck pro praxi, 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
- CHAMBERS, Richard, 2014. *Lessons learned on the audit trail*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 264 s. ISBN 978-0-89413-903-1.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2017. *Auditing pro manažery, aneb jak porozumět ověřování účetní závěrky statuárním auditorem*. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer, 206 s. ISBN 978-80-8552-768-4.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2014. *Auditing*. Praha: Oeconomia, 458 s. ISBN 978-80-245-2018-6.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. xiv, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- OTRUSINOVÁ, Milana, 2008. *Controlling ve veřejné správě*. Zlín. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.
- RICCHIUTE, David N., 2006. *Auditing*. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 810 s. ISBN 9780324226294.
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 319 stran. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5699-8.
- PICKETT, K. H. Spencer, 2010. *The internal auditing handbook*. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley, 1070 s. ISBN 978-0-470-51871-7.

- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku: jak aktualizovat stávající systém managementu kvality?* 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-802-5133-866.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2006. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, 169 s. ISBN 80-210-4168-4.
- SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 223 s. ISBN 978-80-7357-436-9.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- VRBKOVÁ, Andrea, 2016. *Možnosti financování neziskové organizace „HVĚZDA z. ú.“*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.

### Legislativní a internetové zdroje

- “HVĚZDA z.ú.“, © 2018. *Úvodní stránka* [online]. Zlín [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.sdruzeni-hvezda.cz/>
- ISSAI. *Financial audit ISSAI, implementation handbook*. Date of exposure: 21 Feb. 2018.
- INTOSAI Development initiative, 2018. Dostupný také z: <http://www.idi.no/en/elibrary/idi-library/global-public-goods/english/3i-programme/3i-handbooks/handbooks-english>
- MONSTER. *Segment financí a účetnictví vykazuje v odměňování stabilitu* [online]. Monster Worldwide, 2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/segment-financi-a-ucetnictvi>
- ČIIA. *Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu*. Revidované Standardy s účinností od 1. 1. 2017. Český institut interních auditorů, 2016. Dostupný také z: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Czech.pdf>.
- ISSAI. *Fundamental Principles of Financial Auditing*. Date of exposure: 2013. INTOSAI Development initiative. Dostupné z: <http://psc->

intosai.org/data/files/C0/F6/01/8F/EC8B65109EDAF865CA5818A8/exposure-draft-issai-200-fundamental-principles-of-financial-auditing.pdf

ČESKO. *Pokyn upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě*, 2011.

Dostupný také z: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Pokyn-MF\\_c-003\\_2011-03-28\\_Pokyn-CHJ-3-2011-03-28.pdf](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Pokyn-MF_c-003_2011-03-28_Pokyn-CHJ-3-2011-03-28.pdf).

ČESKO. Vyhláška č. 416 ze dne 28. června 2004, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 136, s. 8021-8052. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-416>.

ČESKO. Zákon č. 320 ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 122, s. 7264-7276. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320#redakce>.

### **Interní zdroje**

“HVĚZDA z.ú.“, 2018. Hlubší interní informace zjištěné metodou řízeného rozhovoru se zaměstnanci organizace

“HVĚZDA z.ú.“, 2016. Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2016 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu k účetní závěrce a výkaz cash flow

“HVĚZDA z.ú.“, 2015, Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2015 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu k účetní závěrce a výkaz cash flow

“HVĚZDA z.ú.“, 2014. Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2014 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu k účetní závěrce a výkaz cash flow

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CBA	Cost Benefit Analysis
IA	Interní audit
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
QAIP	Quality Assurance and Improvement Program
z. ú.	Zapsaný ústav

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 <i>Národní hospodářství dle Pestoffa</i> .....	14
Obr. 2 <i>Úspěšná nezisková organizace</i> .....	16
Obr. 3 <i>Schéma vnitřního kontrolního systému</i> .....	19
Obr. 4 <i>Principy auditu účetní závěrky ve veřejném sektoru</i> .....	31
Obr. 5 <i>Organizační struktura NNO „HVĚZDA z. ú.“</i> .....	43
Obr. 6 <i>Mapa procesů NNO „HVĚZDA z. ú.“</i> .....	45
Obr. 7 <i>Mapa rizik finanční oblast</i> .....	90
Obr. 8 <i>Mapa rizik v oblasti zdrojů financování</i> .....	91
Obr. 9 <i>Princip Plan, Do, Check, Act</i> .....	100

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Základní informace o NNO „HVĚZDA z. ú.“ .....	41
Tab. 2 Vertikální analýza rozvahy .....	48
Tab. 3 Horizontální analýza rozvahy.....	49
Tab. 4 Vertikální analýza pasiv .....	50
Tab. 5 Horizontální analýza pasiv.....	51
Tab. 6 Struktura nákladů .....	52
Tab. 7 Horizontální a vertikální analýza nákladů .....	53
Tab. 8 Struktura výnosů .....	54
Tab. 9 Horizontální a vertikální analýza výnosů .....	54
Tab. 10 Výsledek hospodaření .....	55
Tab. 11 Likvidita .....	58
Tab. 12 Ukazatele aktivity .....	58
Tab. 13 Další ukazatele finanční analýzy .....	59
Tab. 14 Vybrané finanční zdroje.....	60
Tab. 15 Poskytovatelé dotací .....	61
Tab. 16 Cyklus příjmů a výdajů .....	63
Tab. 17 Vnitřní předpisy .....	64
Tab. 18 SWOT analýza .....	69
Tab. 19 Ohodnocení interního auditora .....	71
Tab. 20 Osobní náklady na pozici interního auditora .....	72
Tab. 21 Celkové roční náklady .....	72
Tab. 22 Cost Benefit Analysis .....	74
Tab. 23 Evidence žádostí o investiční dotace .....	79
Tab. 24 Investiční plán.....	79
Tab. 25 Seznam dodavatelů .....	80
Tab. 26 Evidence krátkodobých závazků po splatnosti.....	81
Tab. 27 Karta dotace .....	81
Tab. 28 Platební kalendář .....	83
Tab. 29 Předpoklad měsíčních příjmů .....	83
Tab. 30 Zásady v oblasti pokladny .....	83
Tab. 31 Základní otázky ohledně zabezpečení pokladny .....	83
Tab. 32 Predikce finančních ukazatelů ve výroční zprávě.....	84



---

Tab. 33 <i>Klíčové finanční ukazatele</i> .....	85
Tab. 34 <i>Katalog finančních rizik</i> .....	88
Tab. 35 <i>Karta rizika</i> .....	92
Tab. 36 <i>Významnost dopadu a pravděpodobnost rizika</i> .....	92
Tab. 37 <i>Zdroje rizika</i> .....	94
Tab. 38 <i>Významnost dopadu a pravděpodobnost rizika</i> .....	94
Tab. 39 <i>Časový harmonogram řízení rizik</i> .....	95
Tab. 40 <i>Roční plán interního auditu</i> .....	96
Tab. 41 <i>Program auditu účetní závěrky, účetních zásad a principů</i> .....	97
Tab. 42 <i>Checklist auditu účetní závěrky</i> .....	98
Tab. 43 <i>Hodnocení kvality interního auditu</i> .....	101
Tab. 44 <i>Struktura nákladů na zavedení interního auditu</i> .....	102

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 <i>Rozdělení neziskových organizací z pohledu finanční kontroly</i> .....	15
Graf 2 <i>Systém finanční kontroly</i> .....	19
Graf 3 <i>Vztah vnitřní kontroly a interního auditu</i> .....	24
Graf 4 <i>Srovnání tradičního a moderního auditu</i> .....	26
Graf 5 <i>Ujišťovací funkce interního auditu</i> .....	27
Graf 6 <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Graf 7 <i>Struktura nákladů</i> .....	53
Graf 8 <i>Struktura výnosů</i> .....	54
Graf 9 <i>Vývoj výsledku hospodaření</i> .....	55
Graf 10 <i>Vybrané finanční zdroje</i> .....	60
Graf 11 <i>Organizační struktura – postavení interního auditora</i> .....	76