

Rizika procesu kontroly na Finančním úřadu pro Hlavní město Prahu

Bc. Kateřina Marušáková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Kateřina Marušáková
Osobní číslo:	L19598
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Studijní obor:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Rizika procesu kontroly na Finančním úřadu pro Hlavní město Praha

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu diplomové práce.
2. Analyzujte současný stav daňového řízení na Finančním úřadu pro Hlavní město Prahu.
3. Analyzujte vybraný proces a definujte rizika v něm.
4. Zpracujte metodiku na zefektivnění procesu vyhodnocování rizik při daňovém řízení.
5. Vyhodnoťte návrh ve vztahu ke zvýšení efektivnosti kontroly při daňovém řízení.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. POPOV, Georgi, Bruce K LYON a Bruce HOLLICROFT. *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016. ISBN 978-1-118-91104-4.
2. SEJKORA, Tomáš. *Finančně právní nástroje boje proti únikům na dani z přidané hodnoty v prostoru Evropské unie*. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-226-4.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746449.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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,

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

V Uherském Hradišti, dne: 07.05.2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Kateřina Marušáková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce se zabývá procesem kontroly na vybraném územním pracovišti Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Efektivita tohoto procesu závisí na dvou oblastech, a to na systému využívaného Finanční správou České republiky a lidském faktoru.

Teoretickou část diplomové práce tvoří základní teoretické poznatky týkající se dané problematiky. V praktické části jsou pak využity analýzy pro identifikaci a ohodnocení rizikových faktorů vstupujících do procesu daňové kontroly a v neposlední řadě návrhy na opatření.

Rizikový faktor ADIS je zpracován prostřednictvím SWOT analýzy a lidský faktor je zpracován ve vytvořené Metodice pro zlepšení efektivnosti daného procesu.

Klíčová slova: riziko, proces, ADIS, lidský faktor

ABSTRACT

The thesis deals with the inspection process at the selected territorial office of the Tax Office for the Capital City of Prague. The effectiveness of this process depends on two areas, the system used by the Financial Administration of the Czech Republic and the human factor.

In the thesis you will find basic theoretical knowledge on the issue, analyses used to identify and evaluate risk factors entering the tax control process and, last but not least, draft measures.

The ADIS risk factor is processed through SWOT analysis and the human factor is processed in the methodology created to improve the efficiency of the process.

Keywords: Risk, Process, ADIS, Human Factor

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za užitečné připomínky, odborné rady a vstřícný přístup. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ.....	10
1.1 RIZIKO.....	10
1.2 MANAGEMENT RIZIK.....	12
1.3 METODY MANAGEMENTU RIZIK.....	15
2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	19
2.1 ADIS.....	22
2.2 ZAMĚSTNANCI.....	24
3 KONTROLA JAKO STĚŽEJNÍ PROCES FINANČNÍHO ÚŘADU.....	26
3.1 POSTUPY PŘI SPRÁVĚ DANÍ.....	26
3.2 DAŇOVÉ ŘÍZENÍ.....	29
3.3 DAŇOVÉ ÚNIKY.....	30
4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
5 ANALYTICKO – EMPIRICKÁ ČÁST.....	35
5.1 FINANČNÍ ÚŘAD PRO HLAVNÍ MĚSTO PRAHU.....	35
5.2 RIZIKA PROCESU DAŇOVÉ KONTROLY.....	38
5.3 SKÓROVACÍ METODA.....	44
5.4 SWOT ANALÝZA ADISU.....	48
6 APLIKAČNÍ ČÁST.....	52
6.1 DOPORUČENÍ PRO ÚZEMNÍ PRACOVISŤE.....	52
6.2 DOPORUČENÍ PRO AUTOMATIZOVANÝ DAŇOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	62
6.3 METODIKA.....	64
ZÁVĚR.....	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
SEZNAM GRAFŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Rizika jsou v dnešní době běžnou součástí všech procesů, a to především v kontrolní činnosti. Diplomová práce se zabývá rizikovými faktory, které vstupují do procesu daňové kontroly daně z přidané hodnoty na vybraném Územním pracovišti pro Prahu 4, Finančního úřadu pro hlavní město Prahu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy týkající se řízení rizik a veřejné správy. Dále jsou uvedeny dvě nejdůležitější oblasti vstupující do daného procesu, a to automatizovaný daňový informační systém s názvem ADIS a lidé, resp. zaměstnanci vybraného územního pracoviště finančního úřadu. Rovněž jsou popsána i jednotlivá specifika daňových řízení jako je postup k odstranění pochybností a daňová kontrola vztahující se k dani z přidané hodnoty a nástroje související s bojem proti daňovým únikům v podobě kontrolních hlášení a procesů s nimi souvisejících.

Praktická část se dále dělí na analyticko-empirickou, ve které jsou provedeny analýzy pro zjištění současného stavu kontroly a dále identifikovaná rizika, která mohou být příčinou nesprávného zjištění a stanovení daně z přidané hodnoty.

V Aplikační části jsou uvedeny doporučení pro Finanční úřad z oblastí automatizovaného daňového informačního systému a prostředí, ve kterém se nachází vybrané územní pracoviště. Dále jsou sepsány jednotlivá opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu kontroly. Závěrem je navržena metodika, která má za cíl zefektivnit proces daňové kontroly analýzou spokojenosti zaměstnanců vybraného územního pracoviště.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je vytvoření metodiky pro zefektivnění řízení rizik v procesu daňové kontroly. Dílčím cílem je identifikace a vyhodnocení jednotlivých faktorů, které do toho procesu vstupují. Metody využitě při zpracování diplomové práce jsou brainstorming s vedoucími pracovníky odboru kontrolního, Ishikawa diagram pro identifikaci rizik zapříčiňujících nesprávné zjištění a stanovení daně z přidané hodnoty, skórovací metoda pro ohodnocení identifikovaných rizik s následným zapracováním do mapy rizik pro lepší přehlednost a SWOT analýza pro vyhodnocení kvality automatizovaného daňového informačního systému jeho uživateli.

Ve vypracované metodice je následně uveden návrh dotazníkového šetření pro zaměstnance. Pomocí tohoto dotazníku lze průběžně vyhodnocovat rizika vstupující do daného procesu z pohledu zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ

Řízení rizik je soustavná, opakující se činnost, jejíž cílem je řídit potencionální rizika, tj. omezení pravděpodobnosti jejich výskytu a snížení dopadu na vybraný proces.

1.1 Riziko

Pojem riziko není jednoznačný. Existuje mnoho definic, které však spolu vzájemně souvisí. Merna a kol. (2007) uvádí, že riziko pochází buď z arabského slova „risq“ a má význam příznivého výsledku, nebo z latinského slova „riscum“, které představuje korálový útes pro námořníka.

Dle Smejkal je definice tohoto pojmu např.:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. (Smejkal, 2013)

Částečně se s touto definicí ztotožňuje i Fotr (2014), který však navíc uvedl, že z pohledu negativní stránky rizika, můžeme pojem chápat jako:

- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů

Riziko lze vyjádřit pomocí vzorce: $R = P \times D$, kdy:

R = riziko

P = pravděpodobnost

D = důsledek

Zbytkové riziko

Boyle (2011) uvádí, že bez ohledu na to, jak je střecha udržována a kontrolována, vždy existuje možnost, že selže a poteče skrze ni voda dovnitř. Jinými slovy jde o potencionální riziko, které i přes veškerá opatření může nastat.

Vnímání rizika

Každý člověk vnímá riziko trochu jinak, a to s ohledem na dosavadní zkušenosti, profesní oblast, věk, pohlaví a mnoho dalších. Vnímání jednotlivce má rozhodující vliv na jeho postoj k mimořádné události, resp. před ní, během a po skončení. (Vymětal, 2009)

Přijatelnost rizika

Podle Šefčíka (2009) „akceptovatelnost znamená ochotu přijmout riziko v příslušném čase a prostoru. Riziko nejsme nikdy schopni úplně odstranit, ale jsme schopni ho minimalizovat na přijatelnou úroveň, která je individuální, protože záleží na ochotě společnosti – kolik je společnost schopná a ochotná do minimalizace rizika investovat.“

Podmínka přijatelnosti:

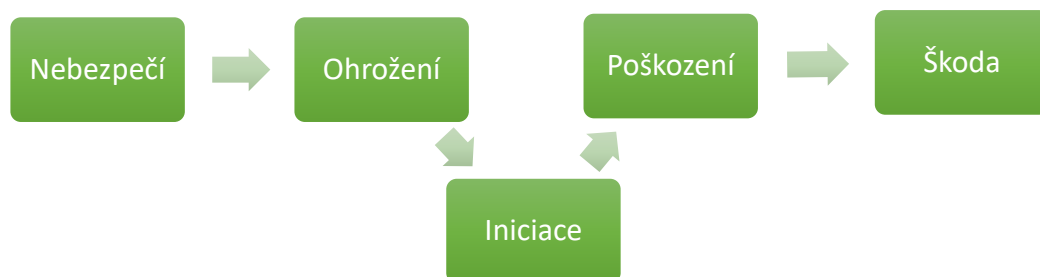
$RS_{act} \leq RS_{bar}$, kdy:

RS_{act} – aktivní riziko, které bylo stanoveno kvantifikací,

RS_{bar} – maximálně přijatelné riziko v rámci vyšetřovaného objektu, které vychází ze stanovení kontextu.

Kauzální závislost vzniku negativního jevu

Nebezpečí je skrytá vlastnost, která, pokud se projeví, přechází v ohrožení. Pokud do této fáze neučiníme kroky k odvrácení hrozícího poškození, dojde k iniciaci nebezpečí a vznikne poškození. Škoda je pak konečná fáze procesu kauzální závislosti, která vymezuje rozsah poškození – finanční újmy. (Šenovský, 2012)



Obrázek 1 – Kauzální závislost vzniku negativního jevu (vlastní zpracování)

Nebezpečí

Nebezpečí (Hazard) je reálná hrozba. Za nebezpečí lze považovat ve své podstatě cokoliv, co by mohlo v příslušném čase a prostoru iniciovat a negativním způsobem ovlivnit průběh procesu, jeho výsledek, nebo vyvolat újmu. (Prostějovská, 2016 a Šefčík, 2009)

Ohrožení

Jde o jistý způsob projevu nebezpečí, který vyjadřuje narušení standardních režimů objektu v daném čase a prostoru. V případě zvolení vhodného technického a organizačního opatření, můžeme zabránit poškození, nebo škodě. (Šefčík, 2009 a Tichý 2006)

Iniciace

Je to stav, při kterém dochází k aktivaci nebezpečí. Nebezpečí může aktivovat člověk, stroj i prostředí. (Smejkal, 2013)

Poškození

Poškození je způsob, kterým se dospěje ke škodě. Rozdíl mezi ohrožením a poškozením je v iniciaci (aktivaci) nebezpečí. Jedná se však o tzv. „vratný děj“. (Smejkal, 2013)

Škoda

Škoda představuje závěrečný stav v kauzální závislosti a jde o tzv. „nevratný stav“. V rámci této práce se můžeme bavit o finanční ztrátě.

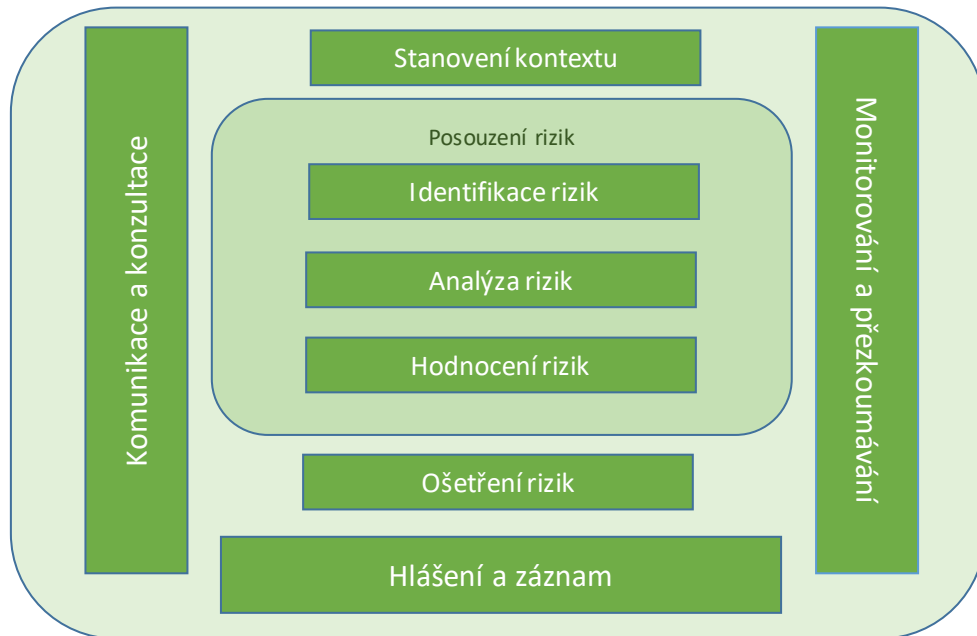
1.2 Management rizik

Management rizik je soubor koordinovaných činností směřující k řízení organizace s ohledem na rizika. (Korecký, 2011)

Proces managementu rizik se dá dle Popova (Popov a kol., 2016) *shrnout do tří základních odvětví:*

- *Identifikace*
- *Analýza*
- *Hodnocení*

Popov (2016) dále znázorňuje proces managementu rizik na obrázku, který je upraven dle ISO normy 31000 (2018).



Obrázek 2 – Management rizik (vlastní zpracování)

Stanovení kontextu

Cílem této fáze je stanovení klíčových cílů organizace. Shromažďují se podklady, informace a zkušenosti z obdobných projektů (Korecký, 2011). Stanovení kontextu se skládá ze tří základních částí, a to:

- vnější kontext (okolí firmy),
- vnitřní stránky (strategické cíle, kultura organizace),
- kontext managementu rizik (cíle organizace, určení přijatelnosti rizika) (Prostějovská, 2013).

Identifikace rizik

Jak je již z názvu patrné, identifikace rizik si klade za cíl vyhledat co možná nejvíce rizik, která mohou ohrozit daný proces. Identifikace rizik poskytuje úplný základ pro analýzu rizik. V rámci identifikace rizik se aplikací vhodných metod hledají zdroje rizik, míra dopadů a příčin událostí s možnými následky. (Fotr, 2014 a Šefčík, 2013)

Analýza rizik

Analýza rizik je základem pro hodnocení rizik a jejich dopady. Smejkal definuje analýzu rizik jako „proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti“ (Smejkal, 2013).

Je třeba si uvědomit, že jedna příčina může vést k několika následkům, nebo kombinace příčin může vyvolat vícero rizik (Prostějovská, 2013). V rámci analýzy rizik jsou dva způsoby, které lze použít jak samostatně, tak v rámci jejich kombinaci. (Smejkal, 2013)

Hodnocení rizik

Prostějovská uvádí, že: „Analyzovaná rizika jsou ve fázi hodnocení rizik porovnávána se stanoveným kontextem rizik. Výsledkem potom je seznam rizik, která budou dále ošetřována, a seznam rizik, která mají dopady natolik nízké, že rizika mohou být akceptována bez dalších kroků.“ (Prostějovská, 2013)

Ošetření rizik

Existuje mnoho způsobů, jak ošetřit riziko. Je však podstatné se zaměřit na takové opatření, kterým dosáhneme předem stanoveného cíle, a z pohledu financí bude vybrané opatření stále přijatelné. Poté můžeme přejít k realizaci daného opatření. (Prostějovská, 2013)

Ošetření rizika závisí na finančních a lidských zdrojích, jež má firma k dispozici. V rámci rozhodování o riziku se využívají strategie 4T, které lze dle Hopkina shrnout jako:

- Transfer – přenesením rizika na někoho jiného.
- Terminate – ukončením činnosti generovaného rizika.
- Tolerate – tolerováním rizika a jeho pravděpodobného dopadu.
- Treat – zacházet s rizikem s cílem snížit pravděpodobný dopad expozice. (Hopkin, 2018)

Monitorování

Monitorování se provádí za účelem zjištění, zda jsou nastavená opatření efektivní. V rámci monitorování se rovněž vyhodnocují potenciaální nově vzniklá rizika a za účelem kontroly se proces může opakovat. (Prostějovská, 2013)

1.3 Metody managementu rizik

Metody managementu rizik lze obecně shrnout na metody identifikace, analýzy a hodnocení rizik. V počátku procesu musíme zvolit takovou metodu, která nám pomůže identifikovat rizika. Výsledkem může být diagram, nebo také seznam ohrožení a nebezpečí. Metody, díky kterým poskytujeme základ pro analýzu rizik, se dělí na:

- univerzální – Brainstorming, Metoda Delphi, Technika Pre-Mortem, strukturované rozhovory, diskuse s experty,
- ostatní – SWOT analýza, Checklisty, Analýza stromu událostí, analýza stromu poruch, předběžná analýza nebezpečí, studie nebezpečí a provozuschopnosti, Ishikawa diagram, procesní a systémové diagramy.

Podle Smejkal (2013) a Tichého (2011) se metody analýzy rizik dělí podle toho, zda se provádí kvantifikace rizik, nebo postačí jejich kvalifikace pomocí stupnic.

Dle Koreckého (2011) se také dělí na kvalitativní (slovní vyjádření), kvantitativní (číselné vyjádření) a semi-kvantitativní (slovní i číselné vyjádření).

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody se vyznačují matematickým výpočtem rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Dopad obvykle vyjadřují ve finančních termínech. Tyto metody jsou spíše exaktní než kvalitativní. Provedení vyžaduje více času a úsilí, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je výhodnější pro jejich zvládnutí. (Smejkal, 2013)

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody spočívají v popisu závažnosti potenciačního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná situace nastane. Tyto metody jsou jednoduché a rychlé, ale subjektivní.

Rizika jsou dle Smejkal (2013) a Řezáče (2011) vyznačována v určitém rozsahu:

- obodování <1 až 10>
- pravděpodobnostně <0;1>
- slovně <malé, střední velké>

Kombinované metody

Vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení je cíl realističtější oproti předpokladům vycházejících z kvantitativních metod. (Smejkal, 2013)

Metod je nepřeborné množství, avšak jsou spolu vzájemně provázané. Níže jsou detailně popsány a uvedeny metody, které budou využity v praktické části této práce.

Brainstorming

Díky jedné z nejpoužívanějších metod, jako je brainstorming, můžeme hledat informace a rizika daného projektu. Pro většinu lidí je právě brainstorming dobře srozumitelný a jeho nespornou výhodou je, že má logický postup provedení. Kromě fáze identifikace je metoda vhodná i ve fázi kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik a rovněž se dá využít i ve fázi generování možných reakcí na rizika. (Korecká, 2011)

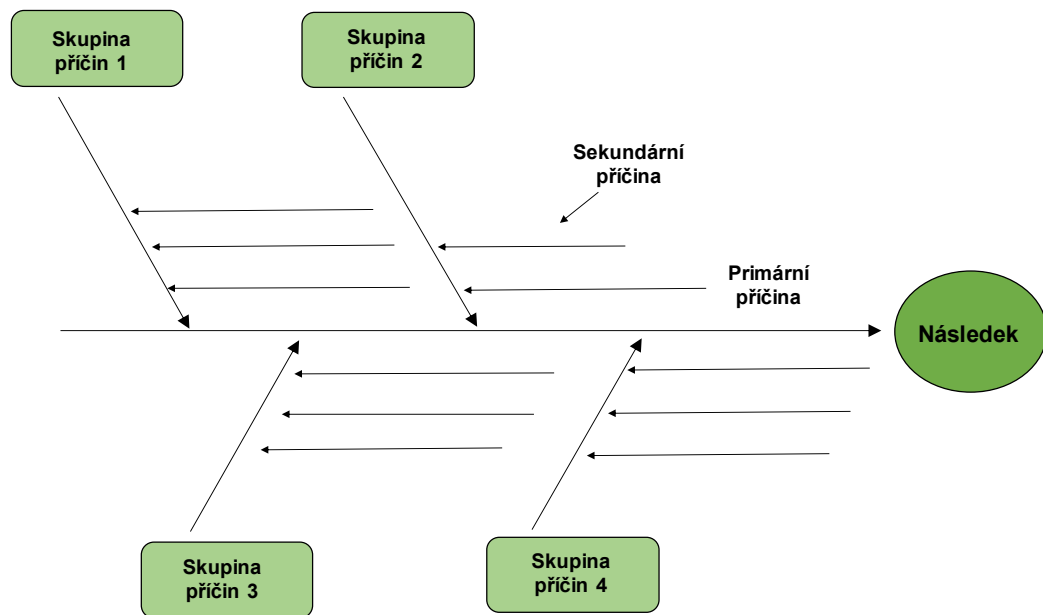
„Metoda spočívá ve vyjádření nápadů k danému tématu, tyto nápady vyvolávají další nápady a myšlenky u členů týmu, kteří se brainstormingu účastní.“ (Korecký, 2011)

Na Brainstorming se dá navázat použitím myšlenkových map (mind mapping), které pracují na základě grafického znázornění řešeného problému. (Korecký, 2011)

Ishikawa diagram

Neboli též „Diagram rybí kosti“, je znám pro svůj ojedinělý tvar připomínající rybí kost. Princip využití této metody spočívá v tom, že hlava kosti představuje následek (chybu) a její kosti označují různé příčiny, které se dále mohou větvit na dílčí příčiny. (Kuliš, 2011)

Ishikawa diagram je podle De Saegera (2015) založen na dvou předpokladech, tj. že existuje omezený počet hlavních a sekundárních příčin pro každý problém, a že rozlišení těchto dvou typů je prvním krokem k řešení problému.



Obrázek 3 – Ishikawa diagram (vlastní zpracování)

Cílem Ishikawa diagramu je identifikovat příčiny, které mohou být zdrojem rizika. (Korecký, 2011)

Skórovací metoda s mapou rizik

Metoda se skládá z identifikace rizik, jejich ohodnocení a návrhů na opatření identifikovaných rizik. Vyhodnocuje se možnost jejich výskytu a možnost jejich dopadů na konkrétní proces.

V rámci prvotní fáze se vyhledávají rizikové faktory, které mohou daný proces ohrozit. Rizikovými faktory označujeme porovnatelný nebo měřitelný ukazatel pro určení stupně významnosti rizika. Pro každý rizikový faktor se v rámci desetibodové stupnice ohodnotí jak možnost výskytu, tak i možnost dopadu. Je důležité, aby bylo hodnocení provedeno bez zásahů z okolí, resp. aby nebyly osoby, které provádí hodnocení, ovlivněny jinou osobou. Výsledek se vypočte jako aritmetický průměr hodnocení jednotlivých členů. Ocenění rizika se vypočte součinem pravděpodobnosti a dopadu.

Závěrem se pak sestaví mapa rizik, resp. dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Doporučuje se zpracovat návrhy na opatření rizik pro kvadrant významných a kritických hodnot rizik. Přínosem však může být i opatření pro další případy, v němž je spatřována možnost snížení rizika (Doležal, 2012).

SWOT analýza

SWOT analýza je akronym z počátečních písmen anglických názvů Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

Cílem SWOT analýzy neboli analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je identifikace strategie organizace. Jakubíková (2008) doporučuje začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí – makroprostředí i mikroprostředí. Po důkladné analýze příležitostí a hrozeb přichází na řadu analýza silných a slabých stránek, které představují vnitřní prostředí. *Metoda SWOT je poměrně jednoduchá, avšak efektivním způsobem pomůže identifikovat rizika, která z běžných podkladů a dokumentů nejdou zjistit* (Máchal a kol., 2015).

2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Veřejná správa představuje soubor definovaných činností, které jsou organizovány a realizovány ve stanoveném právním a institucionálním rámci. Obecně lze tedy konstatovat, že činnost veřejné správy je vykonávána ve veřejném zájmu a její úkony jsou stanoveny v zákoně.

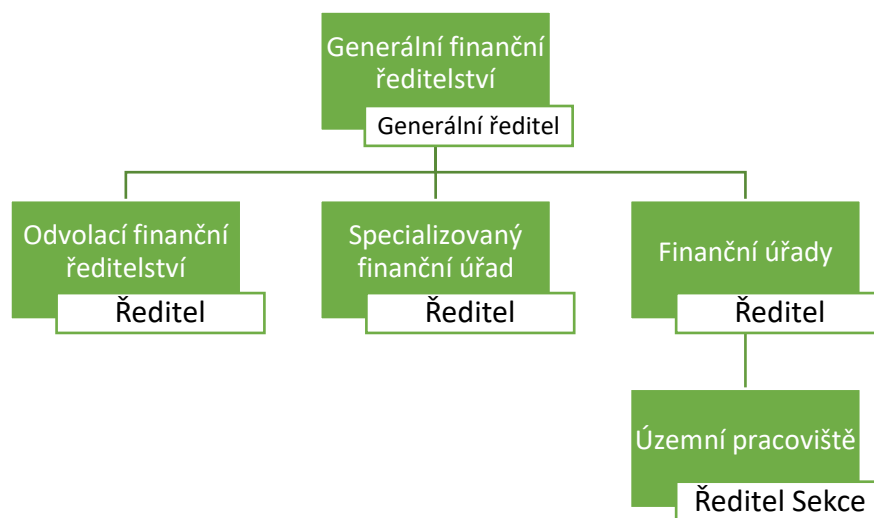
Státní správa je označení pro část veřejné správy. Přímým výkonem státní správy je činnost okresních úřadů nebo ministerstev a nepřímým výkonem státní správy je přenesení působnosti – uskutečňování prostřednictvím orgánů obcí. (Právní slovník, 2001)

Mezi hlavní instituce státní správy můžeme zahrnout:

- Parlament České republiky
- Prezidenta České republiky
- Vládu České republiky
- Ústřední instituce státní správy
- Instituce státní správy s celostátní působností
- Jiné dekoncentrované orgány státní správy (Peková, 2005)

Finanční správa České republiky

Je zřízena zákonem (Česko, 2011), jakož i její postavení a kompetence. Finanční správa ČR je tvořena soustavou orgánů finanční správy, které jsou podřízené Ministerstvu financí. (Finanční správa, © 2013 - 2021)



Obrázek 4 – Hierarchie FS, základní zpracování (vlastní zpracování)

Generální ředitel schvaluje organizační řád, kterým je dáno vnitřní fungování Finanční správy České republiky.

Cílem správy daní je správné zjištění a vyměření daně a zabezpečení její úhrady. Jako základ pro vyměření daně slouží daňové přiznání, vyúčtování nebo hlášení, které je podáno daňovým subjektem. Nemůžeme vyjmout ani dodatečné daňové přiznání, dodatečné vyúčtování či následné hlášení. Předmětem správy daní jsou daně, které tvoří příjem veřejného rozpočtu.

„Jedná se o:

- *Daň z příjmů fyzických osob (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z příjmů právnických osob (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z přidané hodnoty (viz zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň silniční (viz zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z nemovitých věcí (viz zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z nabytí nemovitých věcí (viz zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí),*
- *Daň z převodu nemovitostí (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň dědická (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň darovací (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů).*

DPH je paralelně spravována též Celní správou České republiky.“ (Finanční správa, 2015)

Základní pojmy z oblasti DPH

Správce daně

Dle § 10 daňového řádu je správce daně správní orgán nebo jiný státní orgán v rozsahu, v jakém mu je zákonem nebo na základě zákona svěřena působnost v oblasti správy daní, resp. vykonává působnost v oblasti veřejné správy (Česko, 2009).

Pravomoci správce daně jsou:

- „Vede daňová řízení a jiná řízení podle daňového zákona,
- Provádí vyhledávací činnost,
- Kontroluje plnění povinností osob zúčastněných na správě daní,
- Vyzývá ke splnění povinností,
- Zabezpečuje placení daní.“ (Česko, 2009)

Předmětem daně, tedy DPH, je dodání zboží, poskytnutí služby, pořízení zboží z jiného členského státu, pořízení nového dopravního prostředku z jiného členského státu a dovoz zboží. (Marková, 2021)

Osobou povinnou k dani pak rozumíme osobu fyzickou nebo právnickou, která samostatně uskutečňuje ekonomickou činnost. Osoba povinná k dani je i právnická osoba, která nebyla zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomickou činnost. (Marková, 2021)

Plátce je pak osoba povinná k dani se sídlem v tuzemsku, jejíž obrat za nejvýše 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1.000.000,- Kč, s výjimkou osob, které uskutečňují plnění osvobozené od daně bez nároku na odpočet daně. (Marková, 2021)

Princip fungování DPH je založen na dvou modelech, tj. klasický model a tzv. revers charge. V běžném obchodním vztahu dochází mezi poskytovatelem plnění, tj. dodavatelem, a příjemcem tohoto plnění, tj. odběratelem, ke styku.

Pro příklad můžeme uvést prodej zboží ve výši základu daně 100.000,- Kč + DPH 21.000,- Kč (v základní sazbě daně, tj. 21 %), kdy dodavatel bude po odběrateli vyžadovat celkovou částku, která činí 121.000,- Kč. Dodavatel tak musí odvést daň do státního rozpočtu a odběrateli vzniká nárok na odpočet daně.

Tabulka 1 - Princip fungování DPH (vlastní zpracování)

Dodavatel (poskytovatel plnění)	Odběratel (příjemce plnění)
<ul style="list-style-type: none"> • Daň na vstupu • Daň na výstupu 21.000,- Kč 	<ul style="list-style-type: none"> • Daň na vstupu 21.000,- Kč • Daň na výstupu

Daň na vstupu – u přijatých zdanitelných plnění vzniká plátcí nárok na odpočet daně, který je však vázán na splnění zákonných podmínek § 72 a § 73 zákona o dani z přidané hodnoty, ve kterém jsou uvedeny zákonné podmínky pro možnost čerpání (Česko, 2004).

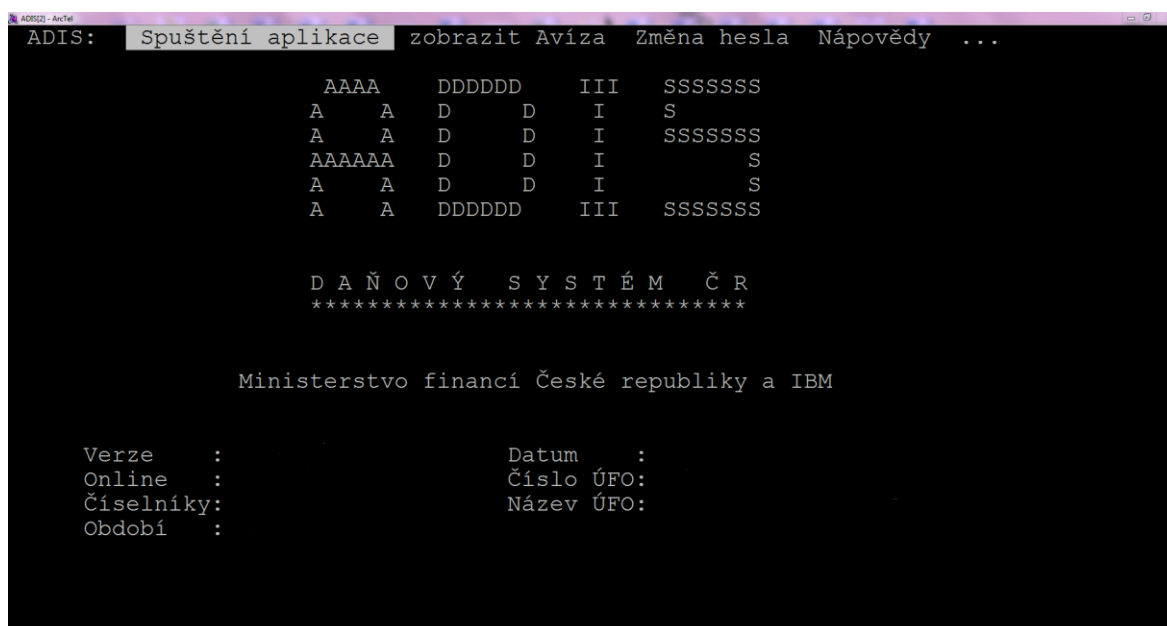
Daň na výstupu – u uskutečněných zdanitelných plnění má dodavatel povinnost odvést daň v období, kdy se plnění uskutečnilo, nebo kdy došlo k přijetí úplaty za předmětné plnění v případě, že tento den nastal dříve.

2.1 ADIS

Jde o celorepublikovou aplikaci, prostřednictvím které existuje na internetu Finanční správy ČR aplikace Daňový portál a propojení aplikace pro elektronické zpracování písemností – přijímání, odesílání datových zpráv prostřednictvím datové schránky.

Finanční správa používá pro zpracování dat související s daňovým řízením Automatizovaný daňový informační systém neboli „ADIS“. Ten k procesu kontroly neodmyslitelně patří. V provozu je již od roku 1992. (GIST, © 2014-2021)

Má textovou grafiku a nelze ho ovládat myší. Práce v něm je pro začínající pracovníky nebo pro počítačově méně zdatné osoby velmi náročná. Ovládá se za pomoci klávesnice – šipky a zkratky a jeho užívání se přirovnává k úrovni T602 (textový editor).



Obrázek 5 - Úvodní obrazovka ADIS (Bláha, 2017)

V softwaru ADIS hledáme, zpracováváme, vkládáme a upravujeme informace – od povinných (registračních) údajů, které musí daňový subjekt povinně uvést, až po záznamy z různých šetření.

ADIS rovněž komunikuje i s dalšími systémy, ze kterých přebírá:

- data z katastru nemovitostí
- data z insolvenčního rejstříku
- data z registru obyvatel
- data z registru motorových vozidel

V oblasti správy daní zajišťuje i mezinárodní výměnu informací.

K ADISu neexistuje jednoznačný návod, neboť po celou dobu jeho existence prochází úpravami a tvoří se v něm nové úlohy – příkladem může být nová úloha z 16.03.2021 vztahující se k daňovým bonusům. Tataž úloha z roku 2020 již nebyla z pohledu novelizace zákona dostačující.

„ADIS se skládá z dílčích modulů pro činnost finanční správy – registr daňových subjektů, zpracování daňových tvrzení (daňových přiznání, hlášení nebo vyúčtování) jednotlivých daní, z modulů společných průřezových činností, které jsou potřebné pro správu, evidenci, vybírání a vymáhání daní, převod finančních prostředků oprávněným příjemcům a z modulů nezbytné systémové podpory.“ (GIST, © 2014-2021)

Jeho rozdělení na dílčí úlohy lze shrnout následovně:

Registry: výpis daňových subjektů, registry vozidel.

Daně: daň z příjmů právnických/fyzických osob, daň z přidané hodnoty, silniční daň apod.

DAD: platební poukazy, párování předpisů a plateb, evidence kontrolních úkonů, evidence kontrol.

EDA: osobní daňový účet.

Ostatní: stěhování daňových subjektů.

EPI: zpracování písemností, datová schránka.

2.2 Zaměstnanci

Lidský faktor tvoří nedílnou součást procesu kontroly. Jedná jak o zúčastněné osoby – daňové subjekty, poradci, třetí osoby a další, tak o správce daně, kteří musí ovládat systém ADIS, postupy, které souvisí se znalostí zákonů a jejich novelizací, množstvím metodik a samozřejmostí je alespoň všeobecný základ každé činnosti, kterou kontrolují.

V příkladu to znamená, že kontrolor, který vede daňovou kontrolu u daňového subjektu zabývajícího se reklamou a pořádáním společenských (kulturních) akcí, by měl znát veškerou dokumentaci a postupy v tomto oboru, stejně jako kontrolor provádějící daňovou kontrolu daňového subjektu zabývajícího se vývojem softwaru sloužícího k vývoji laseru pro zdravotnické účely.

Je tedy zřejmé, že správce daně musí disponovat všestrannými znalostmi a orientovat se v mnoha odvětvích podnikání. Negativní vliv na výkon a kvalitu práce může mít psychická zátěž způsobená nedostatečnou motivací, stresem a frustrací. To vše pak může být příčinou syndromu vyhoření.

Motivace

Motivace tvoří základní psychický proces. Lze ho definovat i jako pohnutku, díky které dochází k určitému jednání (Plamínek, 2015). Podle Urbana (2017) *„zaměstnanci jednají podle toho, jak je jejich organizace motivuje. Snaží se vykonávat činnosti, za které je odměňuje, a neprovádět ty, za které je určitým způsobem trestá. Odměnou či sankcí je přitom cokoli, co je pro zaměstnance příjemné nebo nepříjemné.“*

Stres

Podle Vobořilové (2015): *„Stres je stav, kdy je organismus nucen mobilizovat obranné a adaptační mechanismy v situaci, která na něj klade zvýšené nároky.“*

Stres je pojem, při kterém je organismus zatěžován stavem, při kterém člověk v těle pociťuje různé emoce a napětí. Stres vyvolá u člověka stav pohotovosti a připravenosti v podobě boje, nebo útěku. V tomto stavu člověk zůstává do doby, než příčina stresu ustane. (Pešák a spol., 2016 a Pugnerová a spol., 2016)

Frustrace

Podle Venglářové (2011) jde o „stav zklamání, zmaření, kdy jedinec nemůže dosáhnout vytyčeného cíle z důvodu překážek, které se mu postaví do cesty. Jinými slovy, jde o chronické neuspokojování potřeb, které může mít i zdravotní následky.“

Syndrom vyhoření

Nejčastěji se objevuje v profesích s přílišnou pracovní náročností, neodpovídající hodnocení a intenzivní kontakt s lidmi. Vyskytuje se především u profesí, jako jsou policisté, zdravotní sestry, úředníci, učitelé apod. Na vzniku se podílí jak pracovní zátěž, tak selhání osobních nároků. (Bartošíková, 2006 a Pešek a kol., 2016)

„Vyhoření není totéž, co stres. Stres je příčina, vyhoření důsledek. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.“ (Stock, 2010)

3 KONTROLA JAKO STĚŽEJNÍ PROCES FINANČNÍHO ÚŘADU

V případě postupu k odstranění pochybností (dále jen“ POP“) i daňové kontroly nám do procesu vstupují potenciaální rizikové faktory, které mohou mít nepříznivý vliv na správné zjištění a stanovení daně.

Obecně lze konstatovat, že daňový subjekt podnikající za účelem dosažení zisku, by v zásadě měl na základě podaného daňového přiznání k dani z přidané hodnoty platit daně, resp. mít více uskutečněných než přijatých plnění. Menší množství daňových subjektů však vykazuje v přiznání k dani z přidané hodnoty nadměrný odpočet, tj stav, kdy daň na vstupu převyšuje daň na výstupu a tím vzniká přeplatek na dani, který se daňovým subjektům vrací ze státního rozpočtu.

Neoprávněné čerpání nadměrného odpočtu je jednou z hlavních příčin podvodů na dani z přidané hodnoty. Zejména tato přiznání jsou následně ze strany správce daně vyhodnocována z hlediska oprávněnosti vykázaného nadměrného odpočtu, kde jsou brány v potaz nejrůznější rizikové faktory, které samy o sobě nemají vypovídací hodnotu, avšak jako soubor důkazů již tvoří podklad pro možné pochybnosti správce daně:

- statutární orgán je cizím státním příslušníkem
- daňový subjekt má virtuální sídlo a nemá provozovnu
- daňový subjekt je nespolehlivý plátce
- jednatel daňového subjektu je nespolehlivá osoba apod.

V případě některých rizikových faktorů vstupujících do procesu vyměření/doměření daně na základě přiznání k dani z přidané hodnoty označí systém ADIS rizikový faktor, kterému je potřeba věnovat pozornost. Je však na správci daně, jak se s tímto vypořádá.

Některé rizikové faktory systém ADIS nevyhodnocuje a je opět na správci daně, aby znal předmětný spisový materiál každého daňového subjektu a vyhodnocoval tato přiznání samostatně.

3.1 Postupy při správě daní

Postupy využívané při správě daní jsou ukotveny v daňovém řádu (Česko, 2009). Níže jsou uvedeny vybrané postupy, které správce daně využívá pro správné zjištění a stanovení daně.

Vyhledávací činnost

Jedním z postupů při správě daní, je vyhledávací činnost, při které správce daně shromažďuje informace a zpracovává informace, využívá informační systémy, provádí místní šetření, opatřuje nezbytná vysvětlení, ověřuje úplnost evidence či registrace daňových subjektů a zjišťuje informace týkající se příjmů a dalších skutečností rozhodných pro správné zjištění a stanovení daně, a to i bez součinnosti s daňovým subjektem.

Pro příklad můžeme uvést vyhledávací činnost, při které správce daně doručí výzvu k poskytnutí informací bance, u níž má daňový subjekt veden bankovní účet nahlášený správci daně při registraci. Tímto způsobem můžeme v prvotní fázi zjistit, zda daňový subjekt zdaňuje všechny příjmy, které má evidovány na svém bankovním účtu.

Místní šetření

Místní šetření se provádí jak za účelem vyhledávání důkazních prostředků na půdě sídla, či provozovny daňového subjektu, tak za účelem ohledání důkazních prostředků v podobě listin na půdě správce daně.

V rámci součinnosti je daňový subjekt povinen umožnit místní šetření správci daně a poskytnout mu veškeré přiměřené prostředky.

Pro příklad opět můžeme uvést situaci, kdy správce daně provede místní šetření za účelem zjištění skutečného sídla daňového subjektu, resp. zda se jedná o skutečné sídlo daňového subjektu nebo o tzv. „virtuální sídlo“.

Virtuální sídlo

Jedná se o službu, při které poskytovatel virtuálního sídla pronajímá za poplatek určitou adresu právnické osobě, za účelem jejího zápisu do obchodního rejstříku. Jinými slovy si právnická osoba za úplaty zapíše do Obchodního rejstříku adresu, kterou mu poskytovatel pronajme.

Delegace

Delegace daňového řádu znamená změnu místní příslušnosti výkonu správy daní na jiného místně příslušného správce daně z podnětu správce daně nebo na žádost daňového subjektu za specifických podmínek. (Česko, 2009)

Postup k odstranění pochybností

Postup k odstranění pochybností, také tzv. „POP“ správce daně zahajuje v případě konkrétních pochybností o správnosti, úplnosti a průkaznosti daňového přiznání k dani z přidané hodnoty nebo dodatečného přiznání k dani z přidané hodnoty. POP se vede vždy před vyměřením nebo doměřením daně a je zahájen Výzvou k odstranění pochybností dle ust. § 89 daňového řádu. Lhůta uvedená ve výzvě nesmí být kratší 15 dnů. (Rozsudek 10/2012 a Česko, 2009)

Ve výzvě se rovněž uvádí, aby se daňový subjekt k pochybnostem vyjádřil, neúplné údaje doplnil, nejasnosti vysvětlil a prokázal pravdivost údajů uvedených v přiznání.

Daňový subjekt je dále vyzván, aby předložil důkazní prostředky tak, aby došlo k odstranění vznesených pochybností a aby správci daně předložil všechny podklady, kterými lze zjistit skutečný stav věci a ověřit skutečnosti rozhodné pro správné zjištění a stanovení daně, které nejsou získány v rozporu s právními předpisy, a to i těch, které byly získány před zahájením řízení.

V situaci, kdy daňový subjekt reaguje, resp. projeví součinnost, hodnotí správce daně předložené důkazní prostředky jednotlivě i v jejich vzájemné souvislosti.

V případě, že daňový subjekt na předmětnou výzvu nereaguje, přistoupí správce daně k vyměření nebo doměření daně podle pomůcek (§ 90, odst. 4 daňového řádu). (Česko, 2009)

Jestliže je v rámci POP zjištěno, že pochybnosti jsou rozsáhlejší a vyžadují další dokazování, přistoupí se k zahájení daňové kontroly.

Daňová kontrola

Jde o postup, kterým správce daně ověřuje okolnosti rozhodné pro správné zjištění a stanovení daně. Dle ust. § 87, odst. 1 daňového řádu: „*Daňová kontrola je zahájena doručením oznámení o zahájení daňové kontroly, ve kterém je vymezen předmět a rozsah daňové kontroly.*“ (Česko, 2009)

Daňová kontrola je zahájena v konkrétním předmětu a rozsahu, který lze následně rozšířit, či zúžit dle konkrétní potřeby. Daňovou kontrolu lze zahájit před vyměřením/doměřením daně, tak i po jeho vyměření/doměření.

3.2 Daňové řízení

„Daňové řízení se vede za účelem správného zjištění a stanovení daně a zabezpečení její úhrady a končí splněním nebo jiným zánikem daňové povinnosti, která s touto daní souvisí. Pro potřeby vymezení předmětu daňového řízení se daň posuzuje buď ke zdaňovacímu období, nebo ve vztahu k jednotlivé skutečnosti. Daňové řízení se skládá podle okolností z dílčích řízení, ve kterých jsou vydávána jednotlivá rozhodnutí. Dílčím řízením rozumíme nalézací řízení, řízení při placení daní a řízení o mimořádných opravných a dozorčích prostředcích proti jednotlivým rozhodnutím vydaným v rámci daňového řízení.“ (Česko, 2009)

Nalézací řízení

Nalézacím řízením rozumíme stanovení daně, které je omezenou stanovenou lhůtou. Na základě přiznání k dani z přidané hodnoty lze daň vyměřit a na základě dodatečného přiznání k dani z přidané hodnoty lze daň doměřit. Daň lze rovněž vyměřit nebo doměřit z moci úřední, a to v případě nesplnění povinnosti daňového subjektu, kdy předmětné přiznání nebylo podáno.

Vyměřovací řízení

Stanovení daně je hlavním cílem vyměřovacího řízení. Daňový subjekt, kterému to ukládá zákon, nebo je k tomu správcem daně vyzván, je povinen podat řádné daňové přiznání k dani z přidané hodnoty. V něm je povinen sám vyčíslit daň a uvést předepsané údaje, jakož i další okolnosti rozhodné pro vyměření daně, která je splatná v poslední den lhůty stanovené pro podání řádného daňového tvrzení. Na základě podaného daňového přiznání správce daně posoudí správnost deklarovanych údajů. To znamená, že nemůže automaticky převzít údaje tvrzené daňovým subjektem, ale je povinen zkoumat a hodnotit správnost těchto údajů. (Rozsudek, 27/2017)

Doměřovací řízení

Dle ustanovení § 141 daňového řádu *„zjistí-li, daňový subjekt, že daň má být vyšší než poslední známá daň, je povinen podat do konce měsíce následujícího po měsíci, ve kterém to zjistil, dodatečné daňové přiznání nebo dodatečné vyúčtování a ve stejné lhůtě rozdílou částku uhradit. Tato povinnost trvá, pokud běží lhůta pro stanovení daně. Poslední známá daň je výsledná daň, která byla správcem daně dosud pravomocně stanovena v dosavadním průběhu daňového řízení o této dani.“ (Česko, 2009)*

Daňový subjekt je povinen v zákonem stanových lhůtách podat dodatečné daňové přiznání nebo dodatečné vyúčtování, kterým se nezmění poslední známá daň, ale pouze údaje daňovým subjektem dříve tvrzené. Proto v dodatečném daňovém přiznání nebo dodatečném vyúčtování je daňovým subjektem uveden rozdíl oproti poslední známé dani a den jeho zjištění a dále daňový subjekt uvede i důvody, které měly za důsledek pro podání dodatečného daňového přiznání nebo dodatečného vyúčtování. (Česko, 2009)

3.3 Daňové úniky

Podle Sejkory (2017) není pojem daňový únik zcela jasně vymezen žádným obecně závazným právním předpisem. Obecně lze však tento pojem vysvětlit jako jednání, které spočívá ve vyhýbání se vlastní daňové povinnosti, a to jak zákonné, tak nezákonné, úmyslné či neúmyslné. Boj s daňovými úniky je velmi probírané téma v rámci legislativních změn.

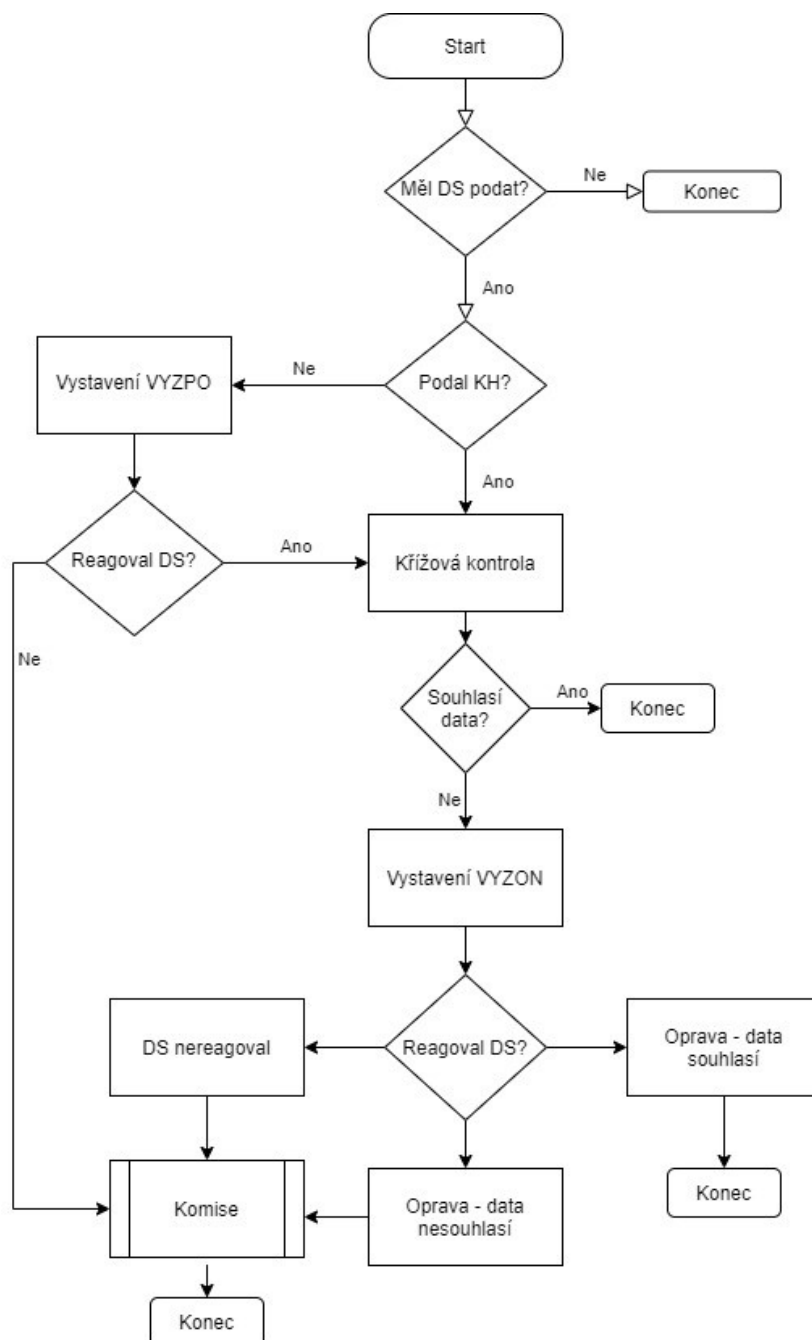
„Daňové podvody představují významnou překážku efektivnímu fungování vnitřního trhu, zabraňují čestné konkurenci, narušují výnosy daného státu a negativně ovlivňují také vlastní zdroje EU. Zvyšující se úroveň podvodů vede k nadměrnému daňovému zatížení a tím také k ukládání dodatečných a striktních povinností v rámci zákonného podnikání.“ (Finanční správa, 2010)

Úniky jsou součástí každého daňového systému. Při zamezení vznikají nové, promyšlenější formy jejich uskutečnění. Hlavním důvodem, proč se daňovým únikům aktivně bránit, je efektivita při výběru daní. (Rosen, 2010)

Existují nástroje pro boj s daňovými úniky. Jedním z nich je i kontrolní hlášení, které funguje již od 01.01.2016.

Princip fungování kontrolního hlášení spočívá v tzv. párové kontrole, která probíhá i opakovaně. V praxi to znamená, že po podání kontrolního hlášení příslušných stran proběhne kontrola, zda jsou plnění na straně dodavatele i odběratele stejné. Systém rozezná odchylky v podobě nesouladných hodnot, identifikačních údajů a data uskutečnění zdanitelného plnění.

Systém automaticky vygeneruje prostřednictvím ADISu výzvu k podání kontrolního hlášení (VYZPO) nebo výzvu k odstranění nesrovnalostí v kontrolním hlášení (VYZON) viz obrázek č. 6.



Obrázek 6 – Procesní diagram (vlastní zpracování)

Po celou dobu tohoto procesu může dojít k vygenerování P2P – podnětu z druhého kola párování, což znamená zjištění nesouladu hodnot, které již nespádají do přijatelné odchylky. V tomto případě se projednává náročnost případu. Drtivá většina však spadá do prověřování kontrolního oddělení.

Sankce spojené s kontrolním hlášením:

„Pokud plátce nepodá kontrolní hlášení ve stanovené lhůtě, vzniká mu zákonná povinnost uhradit pokutu ve výši:

- a) 1 000 Kč, pokud jej dodatečně podá (po stanovené lhůtě) bez vyzvání správce daně,
- b) 10 000 Kč, pokud jej podá v náhradní lhůtě poté, co jej správce daně vyzval,
- c) 30 000 Kč, pokud nepodá následné kontrolní hlášení dle výzvy správce daně ke změně, doplnění či potvrzení údajů uvedených v podaném kontrolním hlášení, nebo
- d) 50 000 Kč, pokud nepodá kontrolní hlášení ani v náhradní lhůtě. “ (Finanční správa, © 2013 – 2021)

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na základní pojmosloví z oblasti řízení rizik a konkrétního odvětví veřejné správy.

Dále jsou rozebírána témata úzce související s procesem kontroly na vybraném územním pracovišti, tedy systém ADIS a zaměstnanci finančního úřadu. Jde o dvě stěžejní oblasti vstupující do procesu, resp. jeden bez druhého nikdy neutvoří celý proces kontroly. V rámci systému ADIS byly rozebrány základní informace určené veřejnosti a u lidského faktoru byly uvedeny vybrané zátěžové situace i nemoc, která může potencionálně ohrozit kvalitu a výkon práce/služby. Poznatky z teoretické části jsou dále využity v praktické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKO – EMPIRICKÁ ČÁST

V analyticko-empirické části je z počátku představena struktura Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a následně hierarchie vybraného územního pracoviště. Dále je díky metodám, jako jsou brainstorming, Ishikawa diagram a skórovací metoda analyzován současný stav daňového řízení se zaměřením na daň z přidané hodnoty.

5.1 Finanční úřad pro Hlavní město Prahu

Finančnímu úřadu pro hlavní město Prahu je podřízeno 12 územních pracovišť. Místní příslušnost územních pracovišť Finančních úřadů se u daně z přidané hodnoty řídí převážně bydlištěm, nebo sídlem poplatníka a za specifických podmínek také delegací. (Pazderská, 2005 a Česko, 2009)

„Územní pracoviště jsou organizačními útvary finančního úřadu a člení se na územní pracoviště, která se nenacházejí v sídlech finančních úřadů, a na územní pracoviště, která se nacházejí v sídlech finančních úřadů.“ (Finanční správa, 2015)

Jednotlivé územní pracoviště pro hlavní město Prahu tedy jsou:

- Územní pracoviště pro Prahu 1
- Územní pracoviště pro Prahu 2
- Územní pracoviště pro Prahu 3
- Územní pracoviště pro Prahu 4
- Územní pracoviště pro Prahu 5
- Územní pracoviště pro Prahu 6
- Územní pracoviště pro Prahu 7
- Územní pracoviště pro Prahu 8
- Územní pracoviště pro Prahu 9
- Územní pracoviště pro Prahu 10
- Územní pracoviště pro Prahu – Jižní Město
- Územní pracoviště v Praze – Modřanech

Finanční úřad vykonává působnost na území vyššího územního samosprávného celku, jehož název je součástí názvu finančního úřadu. Nadřízeným orgánem finančního úřadu je Generální finanční ředitelství se sídlem 117 22 Praha 1, Lazarská 15/7. (Finanční správa, 2015)

Pro analýzu současného stavu je vybráno Územní pracoviště pro Prahu se sídlem na adrese Budějovická 409/1, Praha 4, 140 00.



Obrázek 7 – budova ÚZP pro Prahu 4 (MČ Praha 4, © 2013)

Finanční úřad vykonává tyto činnosti dle § 10 zákona č. 456/2011 Sb.:

- správu daní
- provádí řízení o správních deliktech
- převádí výnosy daní, které vybírá a vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu
- přijímá a eviduje splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství České republiky v letech 1991 až 1995 včetně a případné úroky z nich vyplývající
- vykonává dozor nad loteriemi a jinými podobnými hrami
- vybírá a vymáhá peněžité plnění, která uložily orgány finanční správy
- vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy
- vykonává další působnost, stanoví-li jiný právní předpis, že tuto působnost vykonávají orgány finanční správy
- finanční kontrolu
- kontrolu dodržování povinností stanovených právními předpisy upravujícími účetnictví a ukládá účetním jednotkám pokuty podle těchto právních předpisů

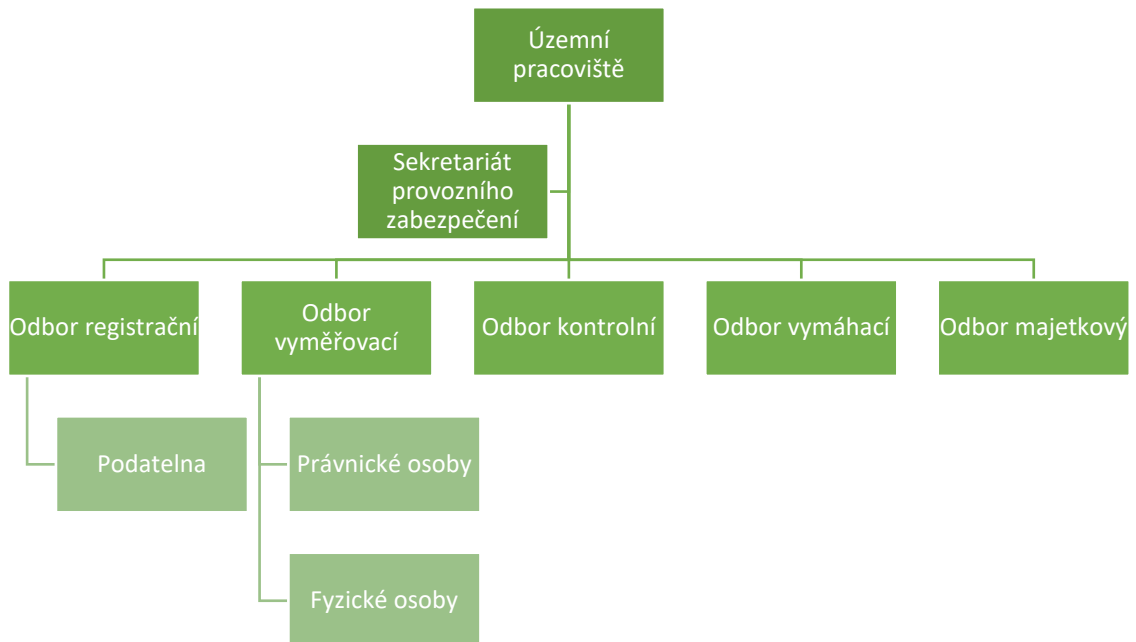
- kontrolu výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány
- z pověření ministerstva přezkoumává hospodaření krajů, hlavního města Prahy a regionálních rad regionů soudržnosti a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy
- z pověření ministerstva vykonává působnost kontaktního orgánu při vymáhání některých finančních pohledávek a provádí mezinárodní pomoc při správě daní (Finanční správa, 2015 a Česko, 2011)

Státní zaměstnanec je povinen dodržovat následující povinnosti, i když nevykonává službu:

- zachovávat věrnost České republice při výkonu služby,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nich se dozvěděl při výkonu služby,
- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu osobního zájmu se zájmy veřejnými,
- v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody v hodnotě přesahující částku 300,- Kč,
- prohlubovat si své vzdělání, a to na základě pokynů služebního orgánu,
- oznámit služebnímu orgánu, že je proti němu zahájeno trestní stíhání. (Česko, 2014)

Služební slib: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.*“ (Česko, 2014)

Organizační struktura vybraného územního pracoviště:



Obrázek 8 – Hierarchie ÚZP pro Prahu 4 (vlastní zpracování)

Vybráno je především z toho důvodu, že jsem zde již šestým rokem ve služebním poměru, z čehož jsem více jak čtyři roky radou odboru kontrolního.

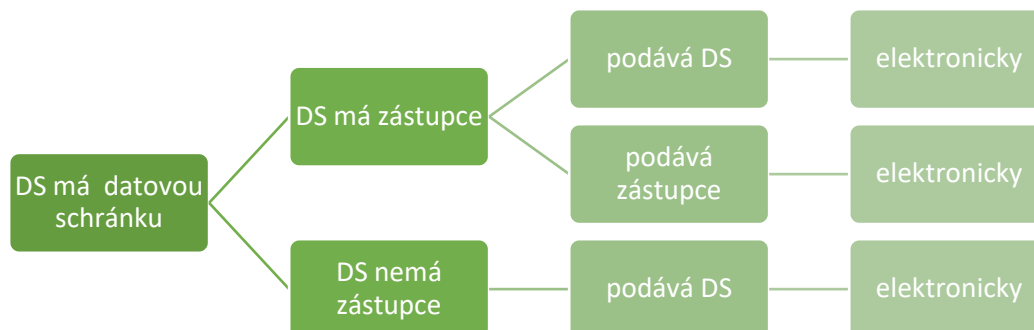
5.2 Rizika procesu daňové kontroly

Každý proces je spojen s riziky. V rámci postupu k odstranění pochybností i daňové kontroly musíme snížit nebo eliminovat rizika, která by mohla cíl tohoto procesu poškodit nebo způsobit škodu. V daném případě se považuje za cíl správné zjištění a stanovení daně z přidané hodnoty.

Proces zpracování daňového přiznání:

„Základem pro správné zjištění a stanovení daně je daňové tvrzení podané daňovým subjektem.“ (Česko, 2009) Přiznání k dani z přidané hodnoty je elektronicky přijato na příslušný Finanční úřad (územní pracoviště) v bezvadném stavu, tj. stavu, který dle současné legislativy umožňuje předepsání vyměření daného přiznání nebo předepsání doměření dodatečného daňového přiznání.

Způsob podání přiznání k dani z přidané hodnoty:



Obrázek 9 - způsob podání DaP DPH (vlastní zpracování)

V současné době se v úloze Důvěryhodnost DaP DPH provádí testování rizikovosti. Automatizovaný daňový informační systém provede kontrolu rizikovosti a vyhodnotí, o jaký typ přiznání se jedná:

- D – důvěryhodné
- N – nedůvěryhodné (prioritní)
- NI – nedůvěryhodné (analyticko-informativní)

V případě nedůvěryhodného vyhodnocení přiznání k dani z přidané hodnoty musí vedoucí pracovník se svými právy nastavit schválení záznamu. Rovněž uvádí, z jakých důvodů nastavuje schválení záznamu.

Tabulka 2 - Příklady rizikovosti DaP (vlastní zpracování)

Název rizikového typu	Popis rizikové kombinace	Seznam kritérií důvěryhodnosti
NO a předchozí DaP chybí	Prioritní	- hodnocení výše odpočtu - chybějící DaP
NO bez existence uskutečněného plnění	Prioritní	- DS vykazuje NO - DS nevykazuje uskutečněné plnění
Nespolehlivý plátce	Prioritní	Závislost na existenci poznámky: - záznam o existenci nespolehlivého plátce
Inkaso na konci řetězce – nový plátce	Prioritní	- hodnocení výše NO - nová registrace do 12 měsíců

Plátce nevykazuje plnění	Analyticko-Informativní	- hodnota uskutečněných plnění za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců = 0
Plátce vykazuje plnění pod 1	Analyticko-Informativní	- hodnota přijatých a uskutečněných plnění za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců nepřekračuje hodnotu 1
Riziková registrace k DPH	Analyticko-Informativní	Závislost na existenci poznámky: - opakovaná registrace k DPH do jednoho roku od zrušení registrace k DPH

Většina kritérií v úloze nedovoluje odchýlení od plošně nastavených hodnot parametrů, či jiných úprav. Avšak pro některá vybraná kritéria existuje možnost individuálního nastavení parametrů správcem daně nebo dokonce samotné vypnutí kritéria. Individuálně lze nastavit kritéria pro období maximálně 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. O použití individuálního nastavení rozhoduje oprávněná osoba (zpravidla vedoucí pracovník) a vždy je nutné sepsat úřední záznam, z jakého důvodu k této změně nastavení v systému dochází.

Nedůvěryhodná přiznání k dani z přidané hodnoty je vhodné využít pro plánování výběru plátců k zahájení postupu k odstranění pochybností či jiných postupů při správě daně z přidané hodnoty. Správce daně vyhodnotí typ rizikovosti s ohledem na případné další pochybnosti k danému daňovému přiznání a další informace a okolnosti. V případě důvodných pochybností je nutné tyto vždy odstranit a zahájit postup k odstranění pochybností, popř. daňovou kontrolu. Pro podrobnější výběr nedůvěryhodných daňových přiznání k dani z přidané hodnoty lze zvolit vlastní systém dalších odůvodněných kritérií a priorit dle reálných možností aktuální situace.

U důvěryhodných daňových přiznání k dani z přidané hodnoty je na posouzení správce daně, zda tyto vyhodnotí jako způsobilé k vyměření.

Po vyhodnocení rizikovosti přiznání k dani z přidané hodnoty, správce daně vypracuje u nedůvěryhodných přiznání podklad pro komisi, který obsahuje:

- identifikační údaje daňového subjektu,
- údaje vztahující se k:
 - opakované registraci k DPH,
 - podíl uskutečněných a přijatých plnění v daném přiznání,
 - provedené daňové kontroly na dani z přidané hodnoty včetně případných nálezů,

- probíhající daňové kontroly na dani z přidané hodnoty,
- provedené postupy k odstranění pochybností včetně případných nálezů,
- probíhající postupy k odstranění pochybností,
- nedoplatky na dani z přidané hodnoty,
- již proběhlé daňové kontroly a postupy k odstranění pochybností a výsledek šetření,
- aktuálně probíhající daňové kontroly a postupy k odstranění pochybností,
- podněty jiných státních orgánů.

Dále správce daně přikládá tabulku s vyplněnými hodnotami jednotlivých řádků přiznání k dani z přidané hodnoty, které daňový subjekt vyplnil.

Dále prověřuje, zda je kontrolní hlášení v souladu s příslušným daňovým přiznáním a zda nedošlo k vygenerování podnětu ze vzájemné kontroly kontrolních hlášení dodavatele a odběratele.

Každý měsíc se schází komise, která rozhoduje o rizikovosti jednotlivých přiznáních postoupených správci daně. Komise se obvykle skládá z ředitele kontrolního a vyměřovacího odboru a zástupců jednotlivých oddělení vyměřovacího, do kterých spadá předmětné přiznání. Jsou rovněž zváni i zástupci jednotlivých oddělení odboru kontrolního. K dispozici jsou i pracovníci odboru kontrolního, aby v případě potřeby našly rozhodující informace o konkrétním přiznání, které slouží jako dodatečné podklady pro rozhodování komise.

Tímto způsobem je rozhodováno, kdo dostane, jaký případ, a zda se bude jednat o daňovou kontrolu nebo postup k odstranění pochybností.

Vzhledem k výše uvedenému je zřejmé, že potenciaální rizika jsou spatřována především v hlavních složkách vstupujících do daného procesu, tj. systém ADIS a lidském faktoru.

V této kapitole jsou pomocí brainstormingu identifikována rizika vztahující se k tomuto procesu a následně jsou převedena do Ishikawa diagramu – diagramu rybí kosti. Vedoucí pracovníci rizika ohodnotí podle jejich výskytu a možnosti dopadu pomocí bodové stupnice o 1 do 10. Po výpočtu ocenění rizika jsou prostřednictvím mapy rizik uvedena identifikovaná rizika do příslušných kvadrantů. Závěrem praktické části jsou uvedeny návrhy na opatření.

Brainstorming a Ishikawa diagram

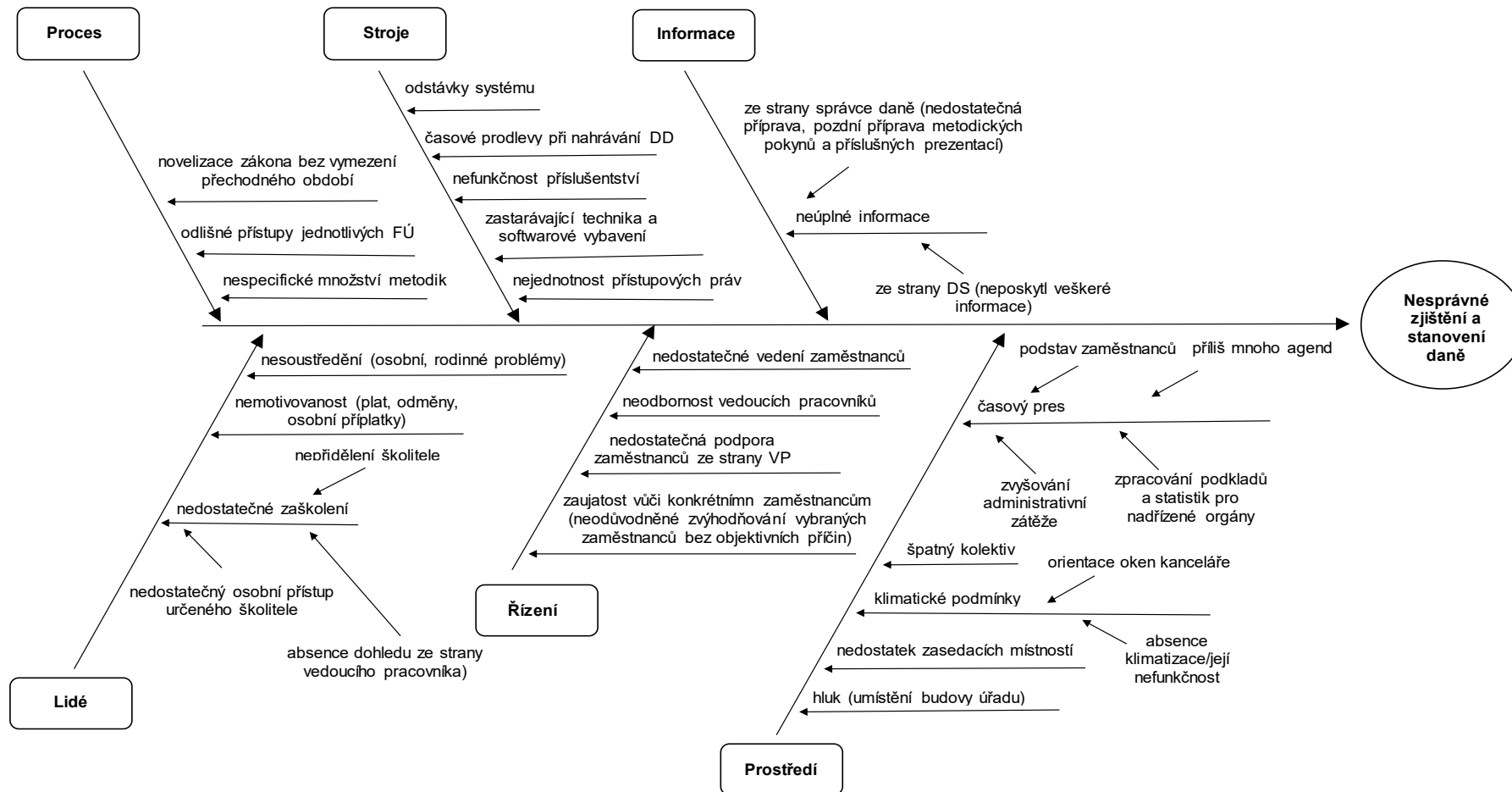
Cílem techniky bylo zjištění rizikových faktorů vstupujících do procesu kontroly na vybraném územním pracovišti. Dne 21.01.2021 se proto sešli vedoucí pracovníci odboru kontrolního za účelem diskuse o potencionálních rizicích spojených s procesem kontroly daně z přidané hodnoty. Vedoucí pracovníci měli vymyslet co největší počet negativních faktorů, které jsem zapisovala do počítače pro lepší přehlednost.

Členové diskuse se nejdříve zaměřili na rizika spojená se systémem ADIS. Jednalo se o rizika představující zastaralost a nekompatibilitu systému s externími zdroji. Poté přešli na rizika spojená s pracovním prostředím, jako jsou závadné klimatizace nebo jejich absence, a především budova, ve které sídlí vybrané územní pracoviště.

Závěrem vedoucí pracovníci diskutovali o rizicích spojených s lidským faktorem, který je jednou z hlavních složek procesu kontroly.

Tímto způsobem bylo identifikováno 22 rizikových faktorů představujících příčinu vzniku negativního jevu, kterým je nesprávné zjištění a stanovení daně (DPH). Jednotlivé rizikové faktory byly zapracovány do níže uvedeného Ishikawa diagramu.

Diagram příčin a následků



Obrázek 10 – Ishikawa diagram (vlastní zpracování)

Z Ishikawa diagramu je zřejmé, že za následek bylo zvoleno nesprávné zjištění a stanovení daně. Primární odvětví vedoucí od páteře představuje oblasti, ve kterých se může nacházet příčina.

Na Finančním úřadu pro hlavní město Prahu, Územní pracoviště pro Prahu 4, mohou nesprávné zjištění a stanovení daně ohrozit správci daně, řízení, prostředí, proces, informace a rovněž i stroje. Sekundární kosti znázorňují konkrétní příčiny a terciální kosti představují příčiny, které mohou vstupovat do příčin sekundárních.

5.3 Skórovací metoda

Skórovací metoda je použita z důvodů ohodnocení jednotlivých rizik vedoucími pracovníky odboru kontrolního a následným soupisem návrhů opatření vedoucí ke snížení nebo eliminaci.

Samotná metoda obsahuje tři fáze:

- identifikace rizik
- ohodnocení rizik
- návrhy na opatření ke snížení rizik

Identifikace rizik

Na základě brainstormingu, který probíhal s vedoucími pracovníky odboru kontrolního na vybraném územním pracovišti a následného rozdělení do jednotlivých skupin Ishikawa diagramu, byly identifikovány rizikové faktory, které mohou mít vliv na proces správného zjištění a stanovení daně. Následující seznam představuje podklad pro další postup metody v ohodnocení rizikových faktorů.

Tabulka 3 – Seznam identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

Pořadí	Rizikový faktor
1.	Novelizace zákona bez vymezení přechodného období.
2.	Nespecifické množství metodik.
3.	Odlíšné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.
4.	Odstávka systému.
5.	Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.
6.	Nefunkčnost příslušenství.
7.	Zastarávající technika a softwarové vybavení.
8.	Nejednotnost přístupových práv.
9.	Neúplné informace. (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací)

10.	Neúplné informace. (DS neposkytl veškeré informace)
11.	Nesoustředění.
12.	Nemotivovanost zaměstnanců.
13.	Nedostatečné zaškolení zaměstnanců. (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele)
14.	Nedostatečné vedení zaměstnanců.
15.	Neodbornost vedoucích pracovníků.
16.	Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.
17.	Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům. (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)
18.	Časový pres. (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány)
19.	Špatný kolektiv na pracovišti.
20.	Klimatické podmínky. (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace)
21.	Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.
22.	Hluk. (Umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky.)

Ohodnocení rizik

Na základě zvolené bodové stupnice od 1 do 10 hodnotili vedoucí pracovníci jak možný výskyt rizikového faktoru, tak jeho dopad na daný proces, přičemž:

Tabulka 4 – Bodová stupnice (vlastní zpracování)

Hodnota	Možnost výskytu/dopadu
1 – 3	Nízká možnost
4 – 7	Střední možnost
8 – 10	Vysoká možnost

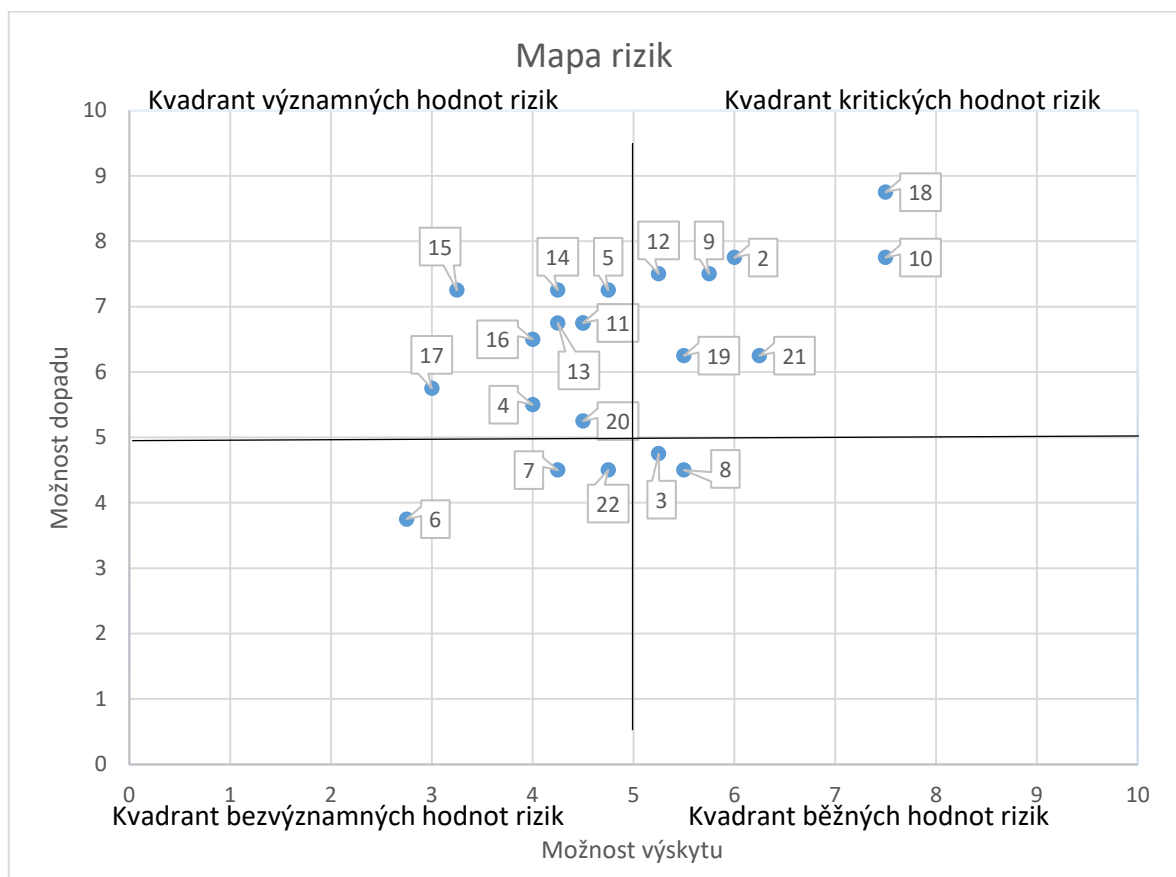
Tabulka s možností ohodnocení rizik byla zaslána prostřednictvím služebního e-mailu jednotlivým členům týmu s prosbou o její vyplnění. Po zpětné reakci byly hodnoty vypočítány jako aritmetický průměr. Jednotlivě vyplněné tabulky jsou přílohou této práce.

Tabulka 5 – Skórovací metoda (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	ø Možnost výskytu	ø Možnost dopadu	Ocenění rizika
1. Novelizace zákona bez vymezení přechodného období (viz DK).	4,5	6,75	30,375
2. Nespecifické množství metodik (těžká orientace v metodikách).	6	7,75	46,5
3. Odlišné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.	5,25	4,75	24,9375
4. Odstávka systému (ADIS).	4	5,5	22

5.	Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.	4,75	7,25	34,4375
6.	Nefunkčnost příslušenství (tiskárna, přihlašování do PC apod.).	2,75	3,75	10,3125
7.	Zastarávající technika a softwarové vybavení.	4,25	4,5	19,125
8.	Nejednotnost přístupových práv.	5,5	4,5	24,75
9.	Neúplné informace (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací).	5,75	7,5	43,125
10.	Neúplné informace (Ze strany DS – neposkytl veškeré informace).	7,5	7,75	58,125
11.	Nesoustředění (osobní a rodinné problémy zaměstnance).	4,5	6,75	30,375
12.	Nemotivovanost zaměstnanců.	5,25	7,5	39,375
13.	Nedostatečné zaškolení zaměstnanců (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele).	4,25	6,75	28,6875
14.	Nedostatečné vedení zaměstnanců (z pozice vedoucího pracovníka).	4,25	7,25	30,8125
15.	Neodbornost vedoucích pracovníků.	3,25	7,25	23,5625
16.	Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.	4	6,5	26
17.	Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin).	3	5,75	17,25
18.	Časový press (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány).	7,5	8,75	65,625
19.	Špatný kolektiv na pracovišti.	5,5	6,25	34,375
20.	Klimatické podmínky (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace).	4,5	5,25	23,625
21.	Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.	6,25	6,25	39,0625
22.	Hluk (umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky).	4,75	4,5	21,375

V tabulce jsou uvedeny a následně ohodnoceny rizikové faktory, které mohou mít negativní vliv na správné zjištění a stanovení daně. Na základě ocenění rizika můžeme rozpoznat rizikové faktory od nejvíce závažných po nejméně závažné. Nejdůležitější rizikové faktory jsou ty, které mají vysokou hodnotu možného výskytu a možného dopadu.



Graf 1 - Mapa rizik (vlastní zpracování)

Z výše uvedené mapy rizik lze vypočítat, do kterého ze čtyř kvadrantů spadají jednotlivé rizikové faktory označené dle pořadí od 1 do 22. Pro zřetelnější orientaci jsou rizikové faktory uvedeny níže.

Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik

6 - Nefunkčnost příslušenství, 7 - Zastarávající technika a softwarové vybavení, 22 – Hluk.

Kvadrant běžných hodnot rizik

3 - Odlišné přístupy jednotlivých Finančních úřadů, 8 - Nejednotnost přístupových práv.

Kvadrant významných hodnot rizik

1 - Novelizace zákona bez vymezení přechodného období., 4 - Odstávka systému., 5 - Časové prodlevy při nahrávání došlých dat., 11 – Nesoustředění., 13 - Nedostatečné zaškolení zaměstnanců., 14 – Nedostatečné vedení zaměstnanců., 15 - Neodbornost vedoucích pracovníků., 16 - Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka., 17 - Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům., 20 - Klimatické podmínky.

Kvadrant kritických hodnot rizik

2 - Nespecifické množství metodik., 9 - Neúplné informace ze strany správce daně., 10 - Neúplné informace ze strany DS., 12 - Nemotivovanost zaměstnanců., 18 - Časový pres., 19 - Špatný kolektiv na pracovišti., 21 - Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.

V návaznosti na mapu rizik je zřejmé, že největší rizika jsou spatřována v lidském faktoru, systému ADIS a prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází. S ohledem na možnost snížení rizik i v kvadrantech bezvýznamných rizik a běžných rizik budou v aplikační části diplomové práce navržena opatření ke snížení nebo eliminaci rizikových faktorů.

V rámci systému ADIS tak bude zpracována SWOT analýza, která nám ukáže, jak hodnotí jeho kvalitu uživatelé a jakým směrem se má systém ubírat. Lidskému faktoru bude věnována Metodika, která bude mít za úkol snížení, popř. eliminaci rizik spojených právě s ním.

5.4 SWOT analýza ADISu

Rizika vztahující k systému ADIS jsou zpracována v rámci metody SWOT, která má za úkol zjistit, jak hodnotí jeho kvalitu zaměstnanci, kteří na něm v rámci daňového řízení pracují.

Aby byla SWOT analýza objektivní, byli osloveni jeho uživatelé, aby se vyjádřili k jednotlivým stránkám ADISu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Dne 18.03.2021 byl rozdán papír ve formátu A4, aby jej příslušní pracovníci vyplnili. Konec listu obsahoval možnost volného komentáře vztahujícího se k ADISu. Vyplněné listy jsou přílohou diplomové práce.

Silné stránky (Strenghts)

Jednou z nejsilnějších stránek softwaru ADIS je jeho bezpečnost. Po celou dobu své existence nebyl nikdy zaznamenán únik dat nebo prolomení systému. Jako silnou stránku uvedli zaměstnanci i jeho vzhled, který zůstává neměnný a možnost lustrace daňového subjektu v mnoha úlohách (pokud je daňový subjekt veden ve stejném kraji). Systém rovněž přijímá elektronická podání prostřednictvím internetových stránek – EPO (interaktivní vzory apod.) a zajišťuje zahraniční vazby, tzv. VIES.

Slabé stránky (Weakness)

ADIS je technologicky zastaralý a již nezvládá pracovat se stále větším objemem dat. Neexistují jednoznačné návody, které by mohly být předány novým zaměstnancům, neboť v systému vznikají stále nové úlohy v návaznosti na judikaturní vývoj a tím i nové postupy, které jsou ve většině případech složité a nelogické. V návaznosti na nové postupy generuje ADIS v případě chybně zadaných dat často nepochopitelné hlášky (nápovědy). Není nijak uživatelský přívětivý. V systému není možné editovat text za pomoci znalostí Microsoft Office, a tudíž je proces pro nezkušené kolegy velice zdlouhavý. Ačkoliv se jedná o automatizovaný systém, je zapotřebí často zasahovat ručně do jednotlivých úloh, resp. je příliš závislý na lidském faktoru. Některé úlohy nejsou provázány s externími evidencemi (např. s Živnostenským rejstříkem). Rovněž není možná celorepubliková propojenost. V neposlední řadě jsou překážkou i neustálé chyby/opravy, které způsobují celostátní nefunkčnost systému ADIS – verze se nahrávají během pracovní doby. Časové prodlevy při nahrávání došlých dat způsobují, že správce daně nemá povědomí o podání. Často tak dochází buď k procesním chybám, nebo k neustálému čekání, zda „ADIS“ nenahraje další podání.

Příležitosti (Opportunity)

Jako jediná příležitost byla uvedena možnost získání nového dodavatele systému, resp. dodavatele, který by zrealizoval jeho inovaci.

Hrozby (Threat)

Není možnost zainvestovat do rozvoje systému, neboť náklady spojené s udržitelností ADISu jsou velmi vysoké. Správu systému provozuje jediný dodavatel, což v případě nepříznivé situace společnosti způsobí nefunkčnost systému a ztrátu dat. Odchod zkušených pracovníků a neschopnost zaučit nové v systému je obrovskou hrozbou pro celou FS. Nová generace zaměstnanců FS nebude schopna využívat ADIS „naplno“, popřípadě v něm nebudou chtít pracovat.

Komentáře:

Z jednotlivých komentářů, které vyplnilo 5 z 6 dotázaných je zřejmé, že pracovníci jsou z ADISu doslova zoufalí. Jednotlivé komentáře směřují především k jeho nepřívětivosti a složitosti. I přes to, že pracovníci pracují se systémem již řadu let, stále je dle jejich vyjádření co zlepšovat.

Po zapsání jednotlivých faktorů měli pracovníci přiřadit body <1,5> a váhy.

Tabulka 6 – Silné stránky

S – Silné stránky (Vnitřní faktory)	Body <1,5>	Váhy	Výsledek
Nebyl zaznamenán únik dat, prolomení bezpečnosti	5	0,5	2,5
System je kompatibilní s internetem – EPO	3	0,4	1,2
Neměnný vzhled	1	0,02	0,02
Zajištění zahraničních vazeb (VIES)	1	0,08	0,08
Součet	10	1,00	3,8

Tabulka 7 – Slabé stránky

W – Slabé stránky (Vnitřní faktory)	Body <-1, -5 >	Váhy	Výsledek
Technologicky zastaralý (nezvládá objem dat)	-4	0,03	-0,12
Neexistence příruček a návodů	-5	0,25	-1,25
Složité a nelogické postupy	-4	0,15	-0,6
Generace bezvýznamných náповěd	-2	0,08	-0,16
Není uživatelsky přívětivý	-5	0,06	-0,3
Není možná bezproblémová editace	-4	0,16	-0,64
Závislý na lidském faktoru	-2	0,02	-0,04
Není spolehlivě provázaný s externími zdroji	-2	0,07	-0,14
Neustálé chyby, výpadky a časové prodlevy	-5	0,18	-0,9
Součet	-33	1,00	-4,15

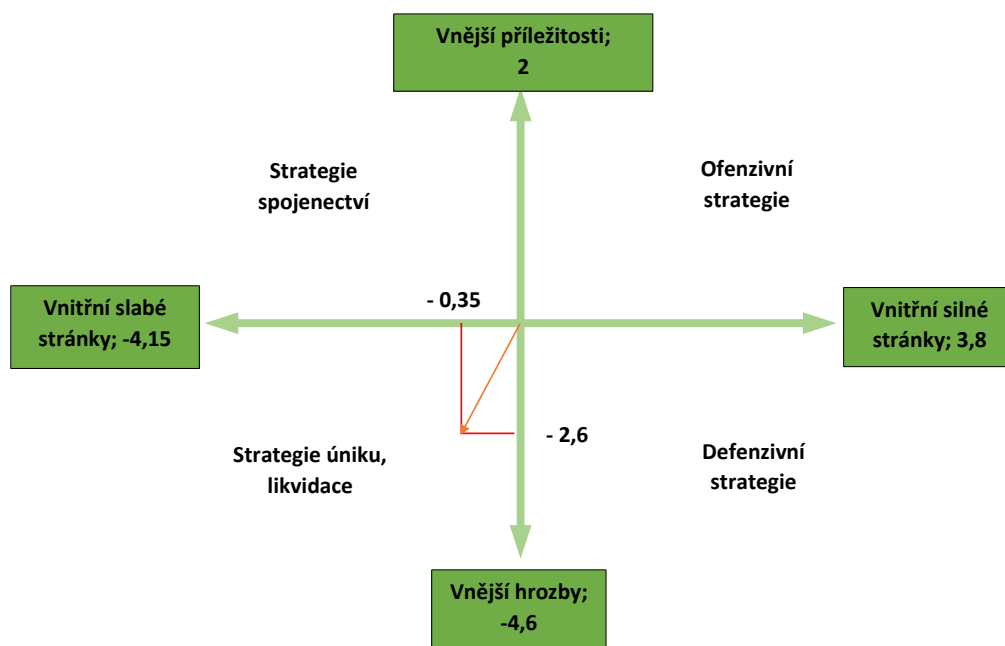
Tabulka 8 - Příležitosti

O – Příležitosti (Vnější faktory)	Body <1,5>	Váhy	Výsledek
Možnost získání nových dodavatelů systému	2	1	2
Součet	2	1,00	2

Tabulka 9 - Hrozby

T – Hrozby (Vnější faktory)	Body <-1, -5 >	Váhy	Výsledek
Bez možnosti investice do rozvoje systému	-5	0,25	-1,25
Závislost na jediném dodavateli	-5	0,5	-2,5
Odchod zkušených pracovníků	-4	0,1	-0,4
Neschopnost přitáhnout nebo udržet nové zaměstnance	-3	0,15	-0,45
Součet	-17	1,00	-4,6

Jednotlivé faktory byly ohodnoceny v bodové stupnici od 1 do 5. Vzhledem k tomu, že se některé hodnoty shodovaly, bylo přidáno hodnocení vah, které představuje důležitost jednotlivých faktorů. Hodnocení bylo vynásobeno s příslušnou váhou a následně byly hodnoty (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) sečteny dohromady. Celkový výsledek analýzy byl stanoven na -2,95, což představuje strategii úniku, nebo likvidace.



Obrázek 11 – Výsledek analýzy SWOT (vlastní zpracování)

Na základě provedené SWOT analýzy je zřejmé, že provoz systému ADIS nemá potenciál a mělo by dojít k okamžitému nahrazení nebo celkové modernizaci systému. I neustálé novelizace starého systému za stávajících smluv s původním dodavatelem je pro stát nevýhodné. Ponechání ADISu povede rovněž k neustálému nárůstu administrativy a nesouladných postupů v rámci Finanční správy. Při modernizaci stávajícího systému má Finanční správa možnost přitáhnout mladou generaci.

6 APLIKAČNÍ ČÁST

Výsledky analyticko-empirické části přinesly informace o rizikových faktorech vstupujících do procesu správného zjištění a stanovení daně. V této kapitole jsou uvedena jednotlivá doporučení určená Finančnímu úřadu pro hlavní město Prahu, Územnímu pracovišti pro Prahu 4. Závěrem aplikační části je uveden souhrn opatření z vypracované metodiky, která je přílohou diplomové práce.

6.1 Doporučení pro Územní pracoviště

Na základě skórovací metody byly identifikovány rizikové faktory vstupující do procesu daňové kontroly. Po ocenění příslušných rizik vedoucími pracovníky byla rizika přiřazena do příslušných kvadrantů mapy rizik. V aplikační části jsou navržena opatření ke snížení nebo eliminaci rizikových faktorů tak, aby se zefektivnil daný proces.

Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik

Nefunkčnost příslušenství

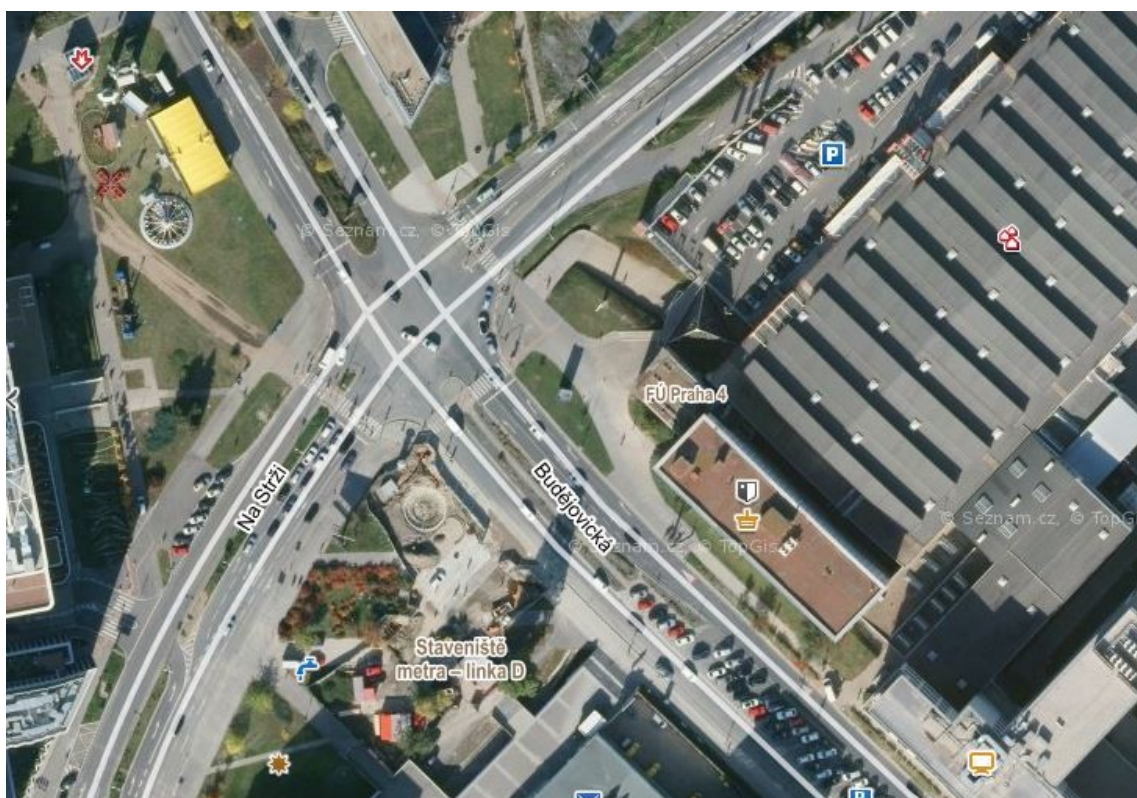
V případě zjištění nefunkčnosti příslušenství k PC (myš, klávesnice, čtečka karty) se správce daně obrátí na příslušného pracovníka z oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení a slovně nebo písemně požádá o výměnu nebo opravu závadného příslušenství.

V případě zjištění nefunkčnosti ostatního příslušenství (konvice, stolní lampa) správce daně kontaktuje pověřenou osobu oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení a slovně nebo písemně požádá o výměnu nebo opravu závadného příslušenství.

Hluk

Územní pracoviště pro Prahu 4 se nachází v blízkosti rušné křižovatky a staveniště metra – linky D, viz obrázek č. 11.

Vzhledem k této situaci není možné hluk zcela eliminovat, ale je možné jej snížit pomocí žaluzií a jiných protihlukových technických zařízení.



Obrázek 12 – mapa (Mapy.cz, © 2021)

Kvadrant běžných hodnot rizik

Odlišné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.

Delší dobu se diskutuje o odlišných přístupech jednotlivých Finančních úřadů. Problém pramení především ze špatné komunikace mezi jednotlivými ÚzP a nejasnými postupy ze strany GFŘ. Návrh opatření spočívá v ucelení postupů poskytovaných jednotlivým pracovištím. Dále je potřeba zapracovat na komunikaci mezi jednotlivými územními pracovišti pro hlavní město Prahu prostřednictvím společných seminářů, školení a rekreačních aktivit.

Nejednotnost přístupových práv.

Každý zaměstnanec při nástupu na Finanční úřad dostane tzv. balíček práv, který se časem zvětšuje nebo naopak zmenšuje. Dříve měli zaměstnanci – nástup před rokem 2014 – téměř neomezený rozsah práv. Postupem času se novým zaměstnancům „nástupní balíček“ zmenšoval v návaznosti na opatření v rámci bezpečnosti – proti úniku informací. Tím vznikl nesoulad v počtu práv jednotlivých zaměstnanců. O přístupová práva jde samozřejmě v individuálních případech požádat v rámci formuláře, který se postupuje od vedoucího

oddělení, přes IT oddělení až k podpisu Řediteli Sekce. Jedná se však o zdlouhavý administrativní proces a většina vedoucích ho proto odmítá. Opatření vztahující se ke sjednocení přístupových práv je spatřována v mimořádném zasedání vedoucích oddělení, IT specialistů a vedení organizace. Není totiž možno, aby o přístupových právech rozhodovali jednotlivé skupiny samostatně.

Nástupní balíček nových zaměstnanců by v této podobě mohl být jednotný, resp. se shodným rozsahem práv dle jednotlivých odborů. Důležitá je následná implementace na celorepublikové úrovni.

Přístupová práva jsou samozřejmě zneužitelná, ale na druhou stranu je jejich zneužití dohledatelné a hrozí za něj trest odnětí svobody až na 12 let (Česko, č. 40/2009).

Kvadrant významných hodnot rizik

Novelizace zákona bez vymezení přechodného období.

V případě novelizace zákona, kdy není definované přechodné období, je vždy nutné vydat včas metodiku, která předmětné období zpracovává a vysvětluje. Nejnovějším příkladem novelizace zákona (01.01.2021) bez vymezení přechodného období je případ daňových kontrol. V tomto případě byla metodika vydána pozdě a nebylo z ní zřejmé, jak přesně postupovat. Mnoho případů daňových kontrol, které byly před 01.01.2021 již zahájené, se musely projednávat samostatně, což neusnadnilo práci metodikům, správci daně, ani daňovému subjektu. Je tedy zřejmé, že v případě novelizace je vždy nutné včas zasáhnout, aby případy mohly být projednány a vyřešeny v co nejkratším časovém období. V případě novel daňového řádu rozsáhlejšího charakteru s dopady na procení stránku samotných daňových řízení je třeba, aby s dostatečným časovým předstihem bylo kompetentním osobám příslušných metodických a právních útvarů správce daně umožněno jejich připomínkování a zapracování. Zároveň je třeba zajistit, aby z jejich strany simultánně docházelo k tvorbě metodických pokynů s uvedením praktických případů.

Nesoustředění

Nesoustředění může způsobit celá řada příčin. Ať už se jedná o špatné stravování, nedostatek pohybu nebo nedodržování bezpečnostních přestávek, nebo plně obsazená kancelář.

Špatné stravování souvisí také s tím, že u vybraného územního pracoviště jsou umístěny fast foody a drahé restaurace. V důsledku epidemiologické situace přestalo mnoho podniků (stravovacích zařízení) fungovat, resp. přerušili nebo úplně zrušili výdej jídla. Vzhledem

k tomu, že zaměstnanec má nárok pouze na půl hodinovou pauzu, při které není možné si obstarat zdravější jídlo, bylo by vhodné obstarat zdravější a vyvážené stravovací balíčky přímo na úřadě. V rámci zdravějšího stravování nesmíme zapomínat i na pitný režim, k tomu slouží na každém patře barely s pitnou vodou.

Pro uvolnění očí by zaměstnanec měl dělat bezpečnostní přestávky, které jsou v intervalech 10 minut po 45–50 minutách činnosti na počítači.

Jelikož se jedná o sedavé zaměstnání, zaměstnanci by měli být seznámeni se správným sezením u PC:



Obrázek 13 – Zásady správného sezení (Jak správně sedět u PC, © 2021)

Taktéž díky cvikům, které jsou zaměřeny na problémové partie u sedavého zaměstnání lze snížit riziko spojené s nesoustředěním se na výkon své práce. Níže jsou uvedeny cviky, které lze bezpečně provádět v rámci tzv. „relaxační pauzy“.



Obrázek 14 – Cviky na protažení (TonerPartner, © 2021)

Nedostatečné zaškolení zaměstnanců

Proces kontroly je velice obširný a nejlépe se učí praxí. Po dobu 5 měsíců se nový zaměstnanec musí naučit práci s ADISem, zákonům, postupům, metodikám a interním aktům a jejich následné tvůrčí aplikaci. Je zřejmé, že daná lhůta je příliš krátká na seznámení se se všemi výše uvedenými oblastmi. Proto navrhuji prodloužit školící proces na minimální lhůtu 10 měsíců, během kterých bude pracovník zařazen pouze do procesů spojených s postupem k odstranění pochybností, daňových kontrol a systémem ADIS. Jedná se totiž o stěžejní procesy Finančního úřadu.

V popředí hraje roli i setrvalý podstav zaměstnanců na Územním pracovišti pro Prahu 4. Noví zaměstnanci tak nemají možnost řádného zaškolení, neboť školitelů, natož s dlouhodobějšími zkušenostmi, je na ÚzP nedostatek. Opatření je tedy spatřováno v přesunu budovy, do vhodnější (kapacitně větší). V případě, kdy je nově příchozí zaměstnanec nespokojen s vedením svého garanta má rovněž možnost oslovit vedoucího pracovníka a požádat o přiřazení jiného garanta.

Vedení organizace by na riziko nedostatečného zaškolení zaměstnanců mělo být důslednější, neboť může způsobit odchod potencionálně kvalitního zaměstnance. Klíčový je tak iniciativní přístup nejen ze strany nového pracovníka, ale i ze strany školitele a příslušného vedoucího pracovníka.

Nedostatečné vedení zaměstnanců

Vedoucí pracovník má vysokou míru zodpovědnosti za obsah písemností, které zpracovávají jeho podřízení. Jeho nekompetentností může být zapříčiněna procesní chyba a tím potencionální vyplacení neoprávněného nároku na odpočet daně. Špatným vedením nemůže motivovat své zaměstnance k podávání kvalitního výkonu práce.

V současné době (epidemiologická situace), kdy jsou zaměstnanci rozděleni na dvě poloviny, tj. směna A a směna B, je zřejmé, že není možné provést porady. Díky tomu tak není možné včas a efektivně řešit problémy vztahující se k práci prováděnou zaměstnanci. Avšak, v rámci moderní technologické doby je možné vést porady prostřednictvím aplikace Microsoft Teams, nebo jiných aplikací, které umožňují audiovizuální online komunikaci.

Za běžné situace je opatření spatřováno v poradách oddělení, které by měly probíhat každý měsíc za účasti příslušného vedoucího zaměstnance a zaměstnanců daného oddělení.

Neodbornost vedoucích pracovníků

Je na posouzení ředitele odboru, zda je vedoucí pracovník schopný analyzovat jednotlivá daňová řízení a vyhodnotit správný postup při správě daní. Je však potřeba upozornit na to, že kvůli nekompetentnímu vedoucímu oddělení hrozí odchod zkušených pracovníků.

V případě opakujících se problému je potřeba řešit danou situaci např. proškolením daného pracovníka, popř. sesazením na nižší stupeň, čemuž však v praxi brání výrazná míra „definitivy“.

Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka; Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)

Podpora zaměstnanců od vedoucích pracovníků může být stěžejním aspektem spokojenosti podřízených. Opatření jsou spatřována především v komunikaci se zaměstnanci. Za pomoci dotazníkového šetření v pravidelných intervalech by zaměstnanec měl příležitost sdělit své subjektivní pocity vůči vedoucímu pracovníkovi. Dotazníkové šetření by měl vyhodnocovat pověřený pracovník, který není nijak zainteresován do situace na konkrétním Finančním úřadu, resp. neměl by mít vazby na jednotlivé pracovníky, aby jeho hodnocení mohlo být objektivní. V případě opakujících se problémů by za řešení situace zodpovídal Ředitel odboru.

Klimatické podmínky

V letním období není klimatický komfort v budově zcela zajištěn. Pouze jedna polovina budovy má k dispozici klimatizace, ze kterých je část v nefunkčním stavu, okna budovy jsou navíc orientována na nevhodné světové strany. Rovněž je ve značné části kanceláří absence žaluzií,

či jiného stínícího vybavení. Bylo zjištěno, že vzhledem k tomu, že budova je v nájmu, není možnost vybavit zbylé kanceláře klimatizací, neboť by to znamenalo zásah do struktury budovy. Opravy však není problém nahlásit a zajistit tak jejich funkčnost. Problém se žaluziemi byl zaměstnavateli nahlášen již před čtyřmi lety. Do dnešního dne je v řešení.

Kvadrant kritických hodnot rizik

Nespecifické množství metodik

Tato problematika z velké části souvisí se systémem ADIS, který je aktualizován právě v rámci postupů v nich uvedených.

Z pohledu správce daně je zřejmé, že přehlednost metodik vztahujících se k danému problému je nutné seskupit na jedno místo, které bude zároveň přehledné a bude umožněno fulltextové vyhledávání. Často se vyskytuje problém s tím, že správce daně neví, zda je metodika platná nebo již byla vydána k předmětné problematice nová – aktuální.

Prostřednictvím sdílených souborů (sdílené soubory jsou k dispozici pro všechny Územní pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu) je tedy možné seskupit metodiky na jedno místo, které bude pověřený pracovník (metodik) kontrolovat z pohledu jejich platnosti a aktuálnosti. Zároveň je bude rozdělovat podle jejich obsahu do příslušných oddílů.

Neúplné informace ze strany správce daně

Nepřípravený zaměstnanec může být příčinou neoprávněného vyplacení nároku na odpočet daně, resp. kvůli chybnému úsudku, neznalosti zákonů, metodik apod. může přehlédnout rizikové faktory, které jsou spojeny s DS.

V tomto případě je tedy na vedoucím pracovníkovi, aby včas nastudoval spisový materiál k příslušnému případu a zasáhl v rámci oprávněnosti nároku na odpočet daně. To však může způsobit přehlcení vedoucího pracovníka povinnostmi.

Každý vedoucí zaměstnanec musí vést přehled rozdělených případů do oddělení a tím může v akutních případech některé šetření přidělit jinému zaměstnanci. V případě opakujících

se problémů s konkrétním zaměstnancem může navrhnout proškolení zaměstnance k příslušné problematice, popř. snížit (finanční) hodnocení, které probíhá v intervalu dvou let.

Druhou stránkou může být zavedení benefitů, jako motivace, aby zaměstnanec chtěl dosahovat lepších výsledků ze svých vlastních pohnutek. Podle zákona o státní službě (2014) ve spojení se zákoníkem práce (2006) „*může zaměstnavatel za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu poskytnout zaměstnanci odměnu*“. V rámci nepeněžitých benefitů může být uspořádána anketa zaměstnanců, aby si sami zvolili, o jaký nepeněžitý benefit mají zájem, např. poukázky do kina, návštěva zoologické zahrady apod.

Neúplné informace ze strany DS

Daňový subjekt je povinen podle daňového řádu „*prokazovat všechny skutečnosti, které je povinen uvést v daňovém tvrzení a dalších podání*“ (Česko, 2009) a zároveň poskytnout nezbytné informace prokazující auditní stopu.

Dalším důležitým faktorem je zásada spolupráce, která je ukotvena v § 6 odst. 2 daňového řádu, tj. právem, ale také povinností jak správce daně, tak i DS je spolupracovat s „druhou stranou“. (Česko, 2009)

I přes zákonem daná pravidla jej značná míra DS nerespektuje. Správce daně má možnosti ukládání pokut a penále (§ 247 a násl. daňového řádu). Jako nástroj v boji proti daňovým podvodům se jeví i přiřazení statutu nespolehlivého plátce, který má však svá úskalí. Nezaručuje efektivní eliminaci podvodných subjektů.

Jako účinným nástrojem pro dodržování stanovených povinností se však ukázalo ukládání přísnějších sankcí, jako je to u povinností spojených s kontrolním hlášením.

Je tedy možné uvažovat o zpřísnění sankcí spojených s neplněním povinností vztahujících se k POP a daňovým kontrolám, kdy je důkazní břemeno zcela zjevně na straně daňových subjektů.

Dalším vhodným opatřením se jeví možnost zpřísnění podmínek pro zrušení registrace k DPH – to v aktuální situaci však není možné, pokud daňový subjekt vykazuje přijatá a uskutečněná plnění.

Nemotivovanost zaměstnanců

Nespokojenost zaměstnanců může mít spoustu příčin. Jedná se o širokou škálu aspektů, které mohou vstupovat do pracovního prostředí a tím negativně působit na pracovní výkon a kvalitu práce. Mezi nejčastější negativní faktory patří:

- neocenění pracovního nasazení
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- nespokojenost s vedením vedoucího pracovníka
- nemožnost organizovat si vlastní práci
- nepříznivé klimatické podmínky
- vysoký tlak ze strany organizace na zaměstnance
- postrádání smyslu prováděné práce

V rámci opatření může být prováděno dotazníkové šetření vztahující se ke spokojenosti zaměstnanců, aby mohla organizace identifikovat rizikové oblasti, které mohou způsobit odchod zkušených zaměstnanců a nastavit příslušná opatření ke zlepšení stávající situace.

V případě splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu (Česko, 2014).

Časový pres

Časová náročnost případů, které správce daně musí řešit, způsobuje obrovský stres. Nejedná se pouze o samotné procesy daňových kontrol nebo postupů k odstranění pochybností, spojených i s přímými ústními jednáními s advokáty a daňovými poradci. Do agend spadají taktéž řízení spojená s odvoláním proti rozhodnutí, spolupráce s Policií České republiky, TMÚK, podněty P2P (kontrolní hlášení) a další. Řešení situace je spatřováno v zaškolení vybraných pracovníků, například z EET, kteří mohou zpracovávat agendy po daňové kontrole nebo POP – podání Oznámení o spáchání trestného činu, odpovědi spojené s Odvoláním proti Platebnímu výměru.

P2P lze v základě prověřit na vyměřovacím oddělení. V případě, kdy u daňového subjektu přetrvávají pochybnosti a je tedy potřeba přistoupit ke složitějšímu hmotněprávnímu řízení, předává se na Kontrolní odbor v rámci dalšího šetření (DK, POP).

V rámci zpracování agendy je možnost eliminovat časový tlak i přijetím nových zaměstnanců, s tím je však spojeno i mimořádné riziko v podobě stěhování Územního pracoviště pro Prahu 4, neboť kapacita budovy neumožňuje navýšení zaměstnanců.

Zvyšuje se taktéž i administrativní zátěž. Příkladem může být spuštění nové aplikace na internetu (od 01.03.2021), prostřednictvím které mohou kompetentní osoby (DS, zplnomocněný zástupce apod.) nahlížet do soupisu písemností vedeného správcem daně v rámci daňové kontroly a POP. Vzhledem k tomu, že ADIS automaticky nezařazuje písemnosti do příslušných složek, musí se proces zařazení dělat ručně, a to neprodleně po vystavení nebo přijetí písemnosti. Opatření spočívá v celkové modernizaci systému, který bude automatizovaně písemnosti rozdělovat a přesouvat do příslušných složek.

Modernizace systému rovněž přinese i možnost automatického zpracování statistik pro nadřízené orgány.

Špatný kolektiv na pracovišti

Špatný kolektiv má vliv na výkon a kvalitu práce. Řešení je v přesunu konfliktních zaměstnanců do jiných kanceláří. To však v důsledku kapacity budovy není možné, neboť nejsou k dispozici ani kanceláře pro účely výsledky svědků a ústních jednání.

V rámci opatření je tak nutné zvažovat přestěhování úřadu vybraného územního pracoviště do jiné, kapacitně rozšířenější, budovy.

Na stmelení kolektivu je možné využít i team-buildingové akce, jako jsou sportovní hry, které směřují ke spolupráci zaměstnanců.

Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání

Jedná se o mimořádné riziko, které lze vyřešit pouze přemístěním územního pracoviště pro Prahu 4 do jiné, vhodněji uzpůsobené budovy. Jen tak lze eliminovat riziko spojené s nedostatkem prostoru, resp. místností, které správci daně potřebují k jednání.

Přemístění Územního pracoviště pro Prahu 4

S některými identifikovanými rizikovými faktory lze pracovat tak, že přemístíme Územní pracoviště do budovy s větší kapacitou a vybavením, abychom zajistili dostatečný komfort.

6.2 Doporučení pro automatizovaný daňový informační systém

S ohledem na výsledky hodnocení uživatelů a následnou SWOT analýzu je zřejmé, že stávající systém již není možno dále udržovat prostřednictvím jediného dodavatele.

Doporučuji tedy bezodkladné přijetí opatření spočívající ve vytvoření nebo modernizaci celého systému sloužícího pro Finanční správu České republiky.

V rámci návrhu nového systému je zřejmé, že krom jeho designu je potřeba zapracovat i na jeho vyhodnocování rizik spojených s předepsáním přiznání k dani z přidané hodnoty.

Každé přiznání, které je formálně bezvadné, prochází mnoha procesy, přičemž stávající systém vyhodnocuje rizikovost pouze z dat zanesených do jeho databáze, a to bez vzájemných souvislostí. Příklady rizikových faktorů jsou v kapitole č. 3.

Je jasné, že systém nemůže vyhodnotit vzájemnou souvislost bez znalosti kompletního obsahu spisového materiálu. Bude tedy stále na správci daně, aby posoudil jednotlivé případy. Co by však usnadnilo práci, je kompletní výčet rizikových faktorů,

kteří by se zobrazovali na obrazovce monitoru při vyměřovacím procesu jednotlivého přiznání k dani z přidané hodnoty.

Tabulka 10 - příklady nových rizikových typů (vlastní zpracování)

Název rizikového typu	Popis rizikové kombinace	Seznam kritérií důvěryhodnosti
Virtuální sídlo	Prioritní	- analýza evidence virtuálních sídel - analýza úlohy DAD
Nekontaktní plátce	Prioritní	- analýza evidence písemností (EPI)
DK (fiskální efekt)	Prioritní	- sběr dat z úlohy DAD
POP (fiskální efekt)	Prioritní	- sběr dat z úlohy DAD
Evidence nedoplatků na DPH	Analyticko-Informativní	- Analýza osobního daňového účtu - Analýza externích vazeb
Absence listin OR	Analyticko-Informativní	- sběr dat z Obchodního rejstříku

Řazení rizikovosti od prioritních faktorů až po ty informativní. Ve výše uvedené tabulce (č. 10) jsou příklady rizikových faktorů, které ADIS nevyhodnocuje, a to může vést k chybnému vyměření přiznání správcem daně, tudíž znemožnění zahájení postupu k odstranění pochybností nebo daňové kontroly před vyměření a předepsáním potenciálně neoprávněného odpočtu daně.

Evidence virtuálních sídel lze momentálně nalézt v souboru Excel, který obsahuje i odkazy na příslušné úřední záznamy o místních šetření. Propojenost Excelu s automatizovaným daňovým informačním systémem není zatím zcela možná, nový systém by však měl mít kompatibilitu s Microsoft Office. Sídlo zapsané v obchodním rejstříku musí být sídlem skutečným, a to ve smyslu zákona o dani z přidané hodnoty (Česko, 2004), resp. nemůže být postačující pouze poštovní schránka daňového subjektu, osoba povinná k dani má být kontaktní a dohledatelná. Skutečnost sídla se ověřuje prostřednictvím místního šetření, prováděného správcem daně, nebo prostřednictvím administrativního registru ekonomických subjektů a o těchto skutečnostech je sepsán úřední záznam. S virtuálním sídlem je úzce spojená problematika provozoven, zapisujících se do živnostenského rejstříku.

Je na správci daně, aby vedl svou agendu řádně. V současnosti má každý správce daně v průměru ve správě 650 daňových subjektů, kteří jsou registrováni k dani z přidané hodnoty. Vzhledem k tomuto množství daňových subjektů je účelné zapracovat do nového

systemu i možnost odhalení již proběhlého, či probíhajícího daňového řízení, které vedlo k fiskálnímu efektu, resp. vyměření, doměření daně z přidané hodnoty, analýzou databáze.

Nekontaktního plátce lze určit na základě analýzy doručování vlastních písemností, resp. písemností zasílaných do datové schránky, prostřednictvím poštovních služeb a doručení prostřednictvím protokolovaného ústního jednání. Systém musí evidovat datum doručení a jeho způsob. Tedy zda byla písemnost doručena adresátovi, nebo tzv. lhůtou. Na základě evidence tak může systém analyzovat, zda je plátce nekontaktní.

Nedoplatky na osobním daňovém účtu úzce souvisí s platební schopností a s jeho morálním postojem k zákonným závazkům. Stávající systém funguje na principu umoření nejstarších nedoplatek evidovaných na osobním daňovém účtu.

Daňový subjekt má mimo jiné i povinnost uložit do sbírky listin příslušného rejstříkového soudu účetní závěrky a související informace (tj. rozvaha a příloha). Tato povinnost vyplývá ze zákona o účetnictví (Česko, 1991), Porušení této povinnosti se účetní jednotka dopouští správního deliktu.

Editace textu by se v novém systému měla podobat editaci v Microsoft Office, ve kterém zaměstnanci již umí pracovat. Finanční správa umožňuje svým zaměstnancům přístup na online interaktivní školení složené z jednotlivých jeho odvětví – Excel, Word, Outlook a další.

Je zřejmé, že nový systém bude muset (jako současný) zakládat nové úlohy v návaznosti na novelizace zákonů apod. Je však zapotřebí vydávat jasné a stručné příručky – návody, které budou pro zaměstnance srozumitelné a přehledně seřazené na jednom dostupném místě. K ukládání a aktualizaci jednotlivých příruček může rovněž sloužit úložiště, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci finanční správy.

6.3 Metodika

Cílem Diplomové práce bylo vytvořit metodiku pro zefektivnění procesu daňové kontroly na vybraném územním pracovišti. Jelikož jsou rizika spojená se zaměstnanci důsledkem především jejich nespokojenosti, bude tato metodika zaměřená na průběžnou analýzu stavu a opatření směřující ke snížení nebo eliminaci těchto příčin. Měření pracovní spokojenosti a pracovní motivace má svá specifika, neboť pracovní spokojenost je výhradně subjektivní. Tento pocit může zaměstnanec snadno ohodnotit. Zkoumání pracovní motivace je však složitější, neboť dotázaný jedinec si nemusí motivaci zcela uvědomovat.

V metodice jsou uvedeny analýzy, prostřednictvím kterých se zjišťuje současný stav spokojenosti zaměstnanců a pracovní motivace.

Dotazníkové šetření

V příloze metodiky je uveden souhrn otázek. Ředitel sekce může dotazníkové šetření rozšířit, či zúžit o konkrétní otázky. O těchto změnách informuje oprávněnou osobu z odboru personálního s dostatečným předstihem.

Provedení tohoto průzkumu je zcela anonymní a slouží jako podklad pro vypracování závěrečné zprávy, ve které se uvádí možnosti opatření související s výsledkem dotazníkového šetření.

Dotazník se skládá z otázek měřících kvalitu lidského zdroje a pracovního života v organizaci. Analýza subjektivního dohodnocení zaměstnanců poskytne komplexní obraz o prostředí organizace. Odpovědi zaměstnanců se zapisují do šestibodové škály. Dotazník je tvořen ze čtyř souborů otázek.

Soubor otázek č. 1 je zaměřen na celkovou pracovní spokojenost, kterou každý zaměstnanec vnímá subjektivně. Jednotlivé otázky představují prostředí, ve kterém se zaměstnanec nachází, pracovní podmínky, platové hodnocení a mezilidské vztahy na pracovišti.

Soubor otázek č. 2 je specifikován na organizaci práce. Zaměstnanec hodnotí, zda a jak je spokojen se svou vykonávanou prací a zda má dostatek času na to, aby mohl podávat kvalitní výkony.

Soubor otázek č. 3 představuje postoj zaměstnance k celkové spokojenosti vtahujících se k samotnému zaměstnání. Otázky jsou postavené tak, aby bylo zřejmé, která oblast je nejvíce riziková a mohla by mít za následek potencionální odchod zaměstnance.

Soubor otázek č. 4 je zaměřen na mezilidské vztahy s přímým nadřízeným.

Analýza stížností, pochval a připomínek

Analýza stížností, pochval a připomínek se provádí v průběhu celého kalendářního roku a slouží především k analýze současného stavu subjektivního hodnocení zaměstnanců. Jejich připomínky mohou být také využity v rámci návrhu otázek do dotazníkového šetření.

Porady na všech úrovních

Analýza prováděná prostřednictvím dotazníkového šetření i sběr dat prováděný prostřednictvím schránky na připomínky, pochvaly a stížnosti se musí projednávat

na poradách vedoucích oddělení. Rovněž se prostřednictvím brainstormingu či jiných metod, může nalézt nápravné opatření z potencionálních rizikových faktorů.

Na poradách oddělení se probírají jednotlivé postupy v návaznosti na opatření, aby došlo k eliminaci nebo snížení rizikových faktorů.

Kontrola průběhu činností

Kontrolou průběhu činností je myšlen aktivní přístup vedoucího pracovníka vztahující se k evidenci případů správců daně příslušného oddělení, tak i dohled nad samotným průběhem služby.

Zjištěním současného stavu spokojenosti zaměstnanců a pracovní motivace lze snadno odhalit rizika, která mohou potencionálně působit na výkon a kvalitu při daňovém řízení a způsobit tak nesprávné zjištění a stanovení daně z přidané hodnoty. Dodržováním metodiky v praxi zajistíme včasné odhalení těchto rizikových faktorů a tím můžeme neprodleně konat ve smyslu zajištění dostatečně přiměřených opatření na eliminaci těchto rizik.

Metodika hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Úvod

Metodika byla vytvořena za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců k jejich postoji v rámci organizace. Díky zpětné vazbě bude možné identifikovat rizikové oblasti a vytvořit tak opatření směřující k zefektivnění procesu daňové kontroly.

Metodika je určena vedoucím pracovníkům vybraného územního pracoviště. Ředitel sekce zodpovídá za její dodržování.

Základní ustanovení

Vnitřní pravidla stanovují postupy a zásady pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v rámci výkonu práce/služby. Účelem těchto pravidel je hodnotit kvalitu prostředí, vedoucích pracovníků a vztahy na pracovišti, ve kterém se zaměstnanci v rámci výkonu práce/služby nachází a tím přispět k zefektivnění procesu daňového řízení.

Průběh hodnocení spokojenosti zaměstnanců

- 1) Hodnocením spokojenosti zaměstnanců se zjišťují rizika, která mohou přímo i nepřímo působit na výkon práce/služby.
- 2) Spokojenost hodnotí zaměstnanci finančního úřadu pro hlavní město Prahu, Územního pracoviště pro Prahu 4.

Způsob získávání dat pro hodnocení spokojenosti:

- A. Dotazníkové šetření
- B. Analýza stížností, pochval a připomínek
- C. Porady na všech úrovních
- D. Kontrola průběhu činností

Tabulka 11 – způsob zjišťování spokojenosti (vlastní zpracování)

	Způsob zjišťování spokojenosti	Četnost
I	Dotazník pro zaměstnance	2x ročně
II	Evidence stížností, pochval a připomínek	Neustále
III	Porady vedoucích	1x 3 měsíce
IV	Porady oddělení	1x 1 měsíc
V	Kontrola průběhu činností	Neustále

I. Dotazník pro zaměstnance

Získávání dat probíhá dvakrát za kalendářní rok a zpracovávat jej může pouze pověřený pracovník. Respondenti jsou anonymní a veškeré vyplněné dotazníky se po vyhodnocení odstraní. Zůstává pouze závěrečná zpráva. Dotazníkové šetření určené zaměstnancům se provádí vždy dvakrát ročně, a to v přelomu leden/únor a srpen/září. Dotazník je distribuován prostřednictvím intranetu Finanční správy České republiky a odkaz na dotazník je odesílán s prosbou o jeho vyplnění každému zaměstnanci do pracovní/slужеbní e-mailové schránky. Pokyny k vyplnění jsou součástí dotazníku s upozorněním, že se jedná o anonymní sběr dat. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni. Vyplnění dotazníku nezabere více jak 10 minut.

Jednotlivé otázky dotazníku jsou vybírány z následujících oblastí:

- prostředí pracovního/slужеbního výkonu,
- hodnocení vedoucího pracovníka,
- vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti.

Nabízené odpovědi jsou ve formě škály a u každé oblasti je možnost volného komentáře. Dotazník vyhodnocuje zaměstnanec personálního oddělení. S výsledky jsou seznámeni všichni zaměstnanci na pravidelných poradách oddělení.

II. Evidence stížností, pochval a připomínek

Ředitel sekce umístí na chodbu do 5. patra Územního pracoviště pro Prahu 4 schránku na stížnosti, pochvaly a připomínky, která se bude vybírat vždy v pátek (v jeho nepřítomnosti bude pověřen zástupce ředitele sekce). Stížnosti budou vyřizovány podle závažnosti, nejdéle však do 3 měsíců ode dne, kdy byla schránka vybrána.

Jednotlivé stížnosti budou projednávány na poradách vedoucích pracovníků a o výsledcích budou informováni zaměstnanci na poradách oddělení.

III. Porady vedoucích

Porady vedoucích se konají vždy jednou za 3 měsíce za vedení ředitele příslušného odboru a za účasti vedoucích pracovníků příslušných jednotlivých odborů. V případě nutnosti je možné poradu svolat kdykoliv. Vedoucí pracovníci jsou o konání porady informováni s dostatečným časovým předstihem. O průběhu porady je sepsán zápis, který je uložen v kanceláři ředitele odboru.

IV. Porada oddělení

Porady oddělení se konají vždy jednou měsíčně, v případě potřeby i častěji. Porada je vedena vedoucím oddělení a za účasti zaměstnanců, kteří spadají do příslušného oddělení. Zaměstnanci jsou o poradě oddělení informováni s dodatečným časovým předstihem. O průběhu porady je sepsán zápis, který je uložen v kanceláři vedoucích oddělení.

V. Kontrola průběhu činností

Vedoucí pracovník se informuje o průběhu činností přiřazených konkrétním zaměstnancům a reaguje na případné nedodržení stanovených úkolů.

Příloha metodiky:**Dotazník**

Vážená paní, Vážený pane,

dovoluji si Vám zaslat anonymní dotazníkové šetření zjišťující spokojenost zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu, Územního pracoviště pro Prahu 4. O výsledcích dotazníkového šetření a případných opatřeních budete informováni na pravidelných poradách oddělení.

Pokyny k vyplnění: Označte křížkem v příslušném řádku a sloupci odpověď, která koresponduje s Vaším názorem.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte následující okolnosti Vaší práce?

Tabulka 12 – soubor odpovědí č. 1 (vlastní zpracování)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Neutrálně	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	Nedokážu posoudit
Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)						
Pracovní zátěž (množství práce)						
Organizace pracovní doby						
Platové ohodnocení						
Jistota zaměstnání						
Zaměstnanecké benefity						
Vztahy s přímým nadřízeným						
Vztahy s kolegy, se kterými sdílím kancelář						
Možnost dalšího vzdělávání (školení, kurzy)						

Otázka č. 2: Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Tabulka 13 – soubor odpovědí č. 2 (vlastní zpracování)

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nedokážu posoudit
Mám dostatek příležitostí k prohlubování svých znalostí a dovedností						
Při své práci mohu naplno využít své znalosti a dovednosti						
Moje práce je zajímavá						
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu						
Mám pocit, že dělám užitečnou věc						
Nevadí mi odpovědnost za svou práci						
Mám jasné a stanovené cíle a úkoly						
Práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení						
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce						
Odměňování je vázáno na pracovní výkon						
Odměňování je s ohledem na pracovní výkon spravedlivé						

Otázka č. 3: Pokud jde o práci, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty?

Tabulka 14 – soubor odpovědí č. 3 (vlastní zpracování)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrálně	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nedokážu posoudit
Pracovní náplň						
Jednání s respektem a úctou						
Kariérní růst						
Možnost povýšení						
Možnost dalšího vzdělání						
Dobré mezilidské vztahy						
Jistota zaměstnání						
Platové ohodnocení						
Zaměstnanecké benefity						
Užitečnost práce						

Otázka č. 4: Uveďte, na kolik souhlasíte s následujícím tvrzením.

Tabulka 15 – soubor odpovědí č. 4 (vlastní zpracování)

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrálně	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nedokážu posoudit
V případě potřeby se můžu obrátit na svého přímého nadřízeného						
Většina lidí má s přímým nadřízeným dobré vztahy						
Můj přímý nadřízený mi dává prostor, abych vyjádřila svůj názor ke své práci						
Domnívám se, že můj přímý nadřízený jedná s ostatními kolegy spravedlivě						
Můj přímý nadřízený vede naše oddělení tak, aby v termínu a odpovídající kvalitě stihl všechny pracovní úkoly						

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá riziky procesu daňového řízení na vybraném územním pracovišti finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část s cílem vytvoření metodiky na zefektivnění vybraného procesu při daňovém řízení.

Značnou část státního rozpočtu tvoří především daň z přidané hodnoty, a proto je důležité ji prostřednictvím daňových řízení chránit před neoprávněným nárokem na odpočet daně. Provedenými analýzami však bylo zjištěno, že samotný proces daňových kontrol nepředstavuje riziko, jako lidský faktor a systém ADIS.

V návaznosti na předemtná zjištění je v praktické, analyticko – empirické části vypracována metoda Ishikawa, která sloužila jako podklad pro skórovací metodu. Díky vedoucím pracovníkům byly zjištěny nejzávažnější rizikové faktory vstupující do procesu správného zjištění a stanovení daně z přidané hodnoty.

SWOT analýza vztahující se k systému ADIS zase přinesla poznatky od jeho uživatelů, kteří usoudili, že systém ADIS již představuje pro Finanční správu především zátěž v podobě neustálého financování a potencionálním odchodům zaměstnanců s nemožností přitáhnout nové.

Výše uvedené poznatky posloužily jako podklad pro vypracování návrhů na opatření vztahující se jak k systému využívaného Finanční správou České republiky, tak i vypracování metodiky sloužící pro zefektivnění procesu daňové kontroly prostřednictvím svých zaměstnanců.

Závěrem bych ráda konstatovala, že díky psaní diplomové práce jsem měla možnost prostudovat celou řadu zajímavé literatury, která mi poslouží především v pracovním rozvoji. Zároveň věřím, že práce bude přínosem pro vedení Finančního úřadu pro hlavní město Prahu, Územní pracoviště pro Prahu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŠÍKOVÁ, Ivana, 2006. *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-439-9.
2. BLÁHA, Michal, 2017. *Je vznik a provoz EET v souladu se zákonem? - Hlídač státu*. Hlídač státu - Hlídač státu [online]. Copyright © [cit. 19.03.2021]. Dostupné z: <https://texty.hlidacstatu.cz/je-vznik-a-provoz-eet-v-souladu-se-zakonem/>
3. BOYLE, Tony. 2015. *Health and Safety: Risk Management*. Routledge, ISBN 978-1-138-88963-7.
4. Česká republika. 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. Praha: Sbírka zákonů.
5. Česká republika. 2004. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. Praha: Sbírka zákonů.
6. Česká republika. 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Praha: Sbírka zákonů.
7. Česká republika. 2009. *Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník*. Praha: Sbírka zákonů.
8. Česká republika. 2009. *Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád*. Praha: Sbírka zákonů.
9. Česká republika. 2011. *Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky*. Praha: Sbírka zákonů.
10. Česká republika. 2014. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Praha: Sbírka zákonů.
11. DE SAEGER, Ariane. 2015. *Ishikawa Diagram: Identify problems and take action* [online]. ©50MINUTES [cit. 2021-01-03]. ISBN 978-2-8062-7065-8. Dostupné z:
https://books.google.cz/books?id=0fuQCgAAQBAJ&pg=PA5&dq=ishikawa+diagram&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwis3Ois0P_tAhWC26QKHXw1DmkQ6AEwAHoECA YQAg#v=onepage&q&f=false
12. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
13. Finanční správa. 2010. *Informace - Boj proti daňovým únikům v oblasti DPH - návrh novely zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty pro rok 2011*. [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/informace-stanoviska-a-sdeleni/ruzne/2010/informace-boj-proti-danovym-unikum-2114>
14. Finanční správa: Kompetence a činnosti FÚ, Copyright © 2013 - 2021. *Finanční správa: Kompetence a činnosti FÚ* [online]. Finanční správa [cit. 2021-02-17]. Dostupné z:

- <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/organy-financni-spravy/financni-urady/kompetence-a-cinnosti-fu>
15. Finanční správa: Sankce, Copyright © 2013 - 2021. *Finanční správa: Sankce* [online]. Finanční správa [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH/sankce>
 16. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.
 17. GIST: ADIS [online], © 2014-2021. GIST [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.gist.cz/cz/software/adis>
 18. HOPKIN, Paul, 2018. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5rd ed. Velká Británie: Kogan Page. ISBN 9780749483074.
 19. ISO, ISO 31000:2018 *Risk management — Guidelines*, In: Nobelcert.com [cit. 9. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.nobelcert.com/DataFiles/FreeUpload/ISO%2031000-2018.pdf>
 20. Jak správně sedět u PC, © 2021. In: *BOZP: Školení* [online]. CRDR spol. s r.o. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jak-spravne-sedet-u-pc/>
 21. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
 22. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů*. Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.
 23. KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
 24. *Mapy.cz*. *Mapy.cz* [online]. © 2021. Seznam.cz, a.s. a další. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.4417247&y=50.0498511&z=18&base=ophoto>
 25. MARKOVÁ, Hana, 2021. *Daňové zákony 2021: úplná znění k 1. 1. 2021*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3130-3.
 26. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5321-8.

27. MČ Praha 4: Zprávy z Prahy 4 - Finanční úřad zřídil pro poplatníky daně z nemovitých věcí infolinky. MČ Praha 4: ÚVOD [online]. Copyright © 2013 Městská část Praha 4, Antala Staška 2059 [cit. 01.05.2021]. Dostupné z: <https://praha4.cz/Financni-urad-zridil-pro-poplatniky-dane-z-nemovitych-veci-infolinky-1.html>
28. MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, c2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.
29. Metody průzkumu spokojenosti (Satisfaction Survey Methods) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti>
30. PAZDERSKÁ, Ivana, 2005. *Finanční právo*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 80-731-4057-8.
31. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2005. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 2., přeprac. vyd.* Praha: ASPI. ISBN 80-735-7052-1.
32. PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta Publishing. ISBN 978-80-88163-00-8.
33. PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
34. POPOV, Georgi, Bruce K. LYON a Bruce HOLLCROFT, 2016. *Risk Assessment: A Practical Guide to Assessing Operational Risks* [online]. Hoboken: Wiley [cit. 2021-03-26]. ISBN 978-1-118-91104-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=zqjLCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR18&dq=Risk+assessment:+a+practical+guide+to+assessing+operational+risks&ots=_VM8OpGk6c&sig=K0DSR9gjhQmaSh2_IbumVaikVig&redir_esc=y#v=onepage&q=Risk%20assessment%3A%20a%20practical%20guide%20to%20assessing%20operational%20risks&f=false
35. *Právní slovník*, 2001. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-360-4.
36. PROSTĚJOVSKÁ, Zita, 2013. *Management rizik*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-06-5.
37. PUGNEROVÁ, Michaela a KVITOVÁ Jana, 2016. *Přehled poruch psychického vývoje*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5452-9.

38. ROSEN, Harvey S. a Ted GAYER. 2010. Public finance. 9th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, The McGraw-Hill series economics. 595 s. ISBN 978-0-07-351135-1
39. Rozsudek NSS ze dne 10. 10. 2012, sp. zn. 1 Ans 10/2012.
40. Rozsudek NSS ze dne 26. 10. 2017, sp. zn. 5 Afs 27/2017.
41. ŘEZÁČ, František. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5637-4.
42. SEJKORA, Tomáš, 2017. Finančněprávní nástroje boje proti únikům na dani z přidané hodnoty v prostoru Evropské unie. Praha: Leges. ISBN 978-807-5022-264.
43. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-449.
44. STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
45. ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7454-280-0.
46. ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-696-8.
47. ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ, 2012. *Teorie krizového managementu*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-108-8.
48. TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
49. TonerPartner: *Přežijte sedavé zaměstnání ve zdraví: Zásoba cviků do kanceláře*, © 2021. In: *TonerPartner: Přežijte sedavé zaměstnání ve zdraví: Zásoba cviků do kanceláře* [online]. TonerPartner.cz [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.tonerpartner.cz/clanky/prezijte-sedave-zamestnani-ve-zdravi-zasoba-cviku-do-kancelare-22003cz39332/>
50. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
51. VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

52. VOBOŘILOVÁ, Jarmila, 2015. Duševní hygiena a stres. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-800-1057-247.
53. VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADIS	Automatizovaný daňový informační systém
DaP	Daňové přiznání
DatS	Datová schránka
DD	Došlá data
DK	Daňová kontrola
DS	Daňový subjekt
EPO	Elektronické podání pro Finanční správu
FS	Finanční správa
GŘŘ	Generální Finanční Ředitelství
IS	Informační systém
ODÚ	Osobní daňový účet
PC	Počítač
POP	Postup k odstranění pochybností
P2P	Podnět z druhého kola párování
SWOT	Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
TMÚK	Tuzemská multi-územní kontrola
ÚzP	Územní pracoviště
VIES	VAT Information Exchange System

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Kauzální závislost vzniku negativního jevu (vlastní zpracování)	
Obrázek 2 – Management rizik (vlastní zpracování)	13
Obrázek 3 – Ishikawa diagram (vlastní zpracování)	17
Obrázek 4 – Hierarchie FS, základní zpracování (vlastní zpracování).....	19
Obrázek 5 - Úvodní obrazovka ADIS (Bláha, 2017).....	22
Obrázek 6 – Procesní diagram (vlastní zpracování)	31
Obrázek 7 – budova ÚzP pro Prahu 4 (MČ Praha 4, © 2013).....	36
Obrázek 8 – Hierarchie ÚzP pro Prahu 4 (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 9 - způsob podání DaP DPH (vlastní zpracování).....	39
Obrázek 10 – Ishikawa diagram (vlastní zpracování)	43
Obrázek 11 – Výsledek analýzy SWOT (vlastní zpracování)	51
Obrázek 12 – mapa (Mapy.cz, © 2021).....	53
Obrázek 13 – Zásady správného sezení (Jak správně sedět u PC, © 2021)	55
Obrázek 14 – Cviky na protažení (TonerPartner, © 2021).....	56
Obrázek 15 – Výsledek SWOT – respondent 1	87
Obrázek 16 – Výsledek SWOT – respondent 2	88
Obrázek 17 – Výsledek SWOT – respondent 3	89
Obrázek 18 – Výsledek SWOT – respondent 4	90
Obrázek 19 – Výsledek SWOT – respondent 5	91
Obrázek 20 – Výsledek SWOT – respondent 6	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Mapa rizik (vlastní zpracování)	47
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Princip fungování DPH (vlastní zpracování)	21
Tabulka 2 - Příklady rizikovosti DaP (vlastní zpracování).....	39
Tabulka 3 – Seznam identifikovaných rizik (vlastní zpracování)	44
Tabulka 4 – Bodová stupnice (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 5 – Skórovací metoda (vlastní zpracování)	45
Tabulka 6 – Silné stránky	50
Tabulka 7 – Slabé stránky.....	50
Tabulka 8 - Příležitosti.....	50
Tabulka 9 - Hrozby	50
Tabulka 10 - příklady nových rizikových typů (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 11 – způsob zjišťování spokojenosti (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 12 – soubor odpovědí č. 1 (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 13 – soubor odpovědí č. 2 (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 14 – soubor odpovědí č. 3 (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 15 – soubor odpovědí č. 4 (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 16 – hodnocení (respondent č. 1).....	83
Tabulka 17 – hodnocení (respondent č. 2).....	84
Tabulka 18 – hodnocení (respondent č. 3).....	85
Tabulka 19 – hodnocení (respondent č. 4).....	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hodnocení skórovací metodou

Příloha P II: Výsledky SWOT analýzy

Příloha P I: Hodnocení skórovací metodou

Tabulka 16 – hodnocení (respondent č. 1)

Rizikový faktor	Možnost výskytu	Možnost dopadu
Novelizace zákona bez vymezení přechodného období. (viz DK)	2	4
Nespecifické množství metodik. (těžká orientace v metodikách)	3	7
Odlišné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.	3	5
Odstávka systému. (ADIS)	1	2
Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.	3	5
Nefunkčnost příslušenství. (tiskárna, přihlašování do PC apod.)	1	2
Zastarávající technika a softwarové vybavení.	2	2
Nejednotnost přístupových práv.	2	2
Neúplné informace. (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací)	4	8
Neúplné informace. (Ze strany DS – neposkytl veškeré informace)	8	9
Nesoustředění. (osobní a rodinné problémy zaměstnance)	1	3
Nemotivovanost zaměstnanců.	3	4
Nedostatečné zaškolení zaměstnanců. (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele)	3	8
Nedostatečné vedení zaměstnanců. (z pozice vedoucího pracovníka)	3	6
Neodbornost vedoucích pracovníků.	3	4
Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.	3	5
Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům. (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)	3	4
Časový press. (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány)	5	8
Špatný kolektiv na pracovišti.	3	5
Klimatické podmínky. (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace)	1	1
Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.	3	4
Hluk. (Umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky.)	1	2

Tabulka 17 – hodnocení (respondent č. 2)

Rizikový faktor	Možnost výskytu	Možnost dopadu
Novelizace zákona bez vymezení přechodného období. (viz DK)	8	8
Nespecifické množství metodik. (těžká orientace v metodikách)	7	9
Odlíšné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.	7	5
Odstávka systému. (ADIS)	4	8
Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.	4	8
Nefunkčnost příslušenství. (tiskárna, přihlašování do PC apod.)	3	6
Zastarávající technika a softwarové vybavení.	7	7
Nejednotnost přístupových práv.	9	5
Neúplné informace. (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací)	8	9
Neúplné informace. (Ze strany DS – neposkytl veškeré informace)	8	7
Nesoustředění. (osobní a rodinné problémy zaměstnance)	8	8
Nemotivovanost zaměstnanců.	8	10
Nedostatečné zaškolení zaměstnanců. (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele)	8	8
Nedostatečné vedení zaměstnanců. (z pozice vedoucího pracovníka)	7	8
Neodbornost vedoucích pracovníků.	3	9
Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.	7	8
Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům. (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)	3	9
Časový press. (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány)	10	10
Špatný kolektiv na pracovišti.	7	8
Klimatické podmínky. (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace)	8	8
Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.	10	8
Hluk. (Umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky.)	9	8

Tabulka 18 – hodnocení (respondent č. 3)

Rizikový faktor	Možnost výskytu	Možnost dopadu
Novelizace zákona bez vymezení přechodného období. (viz DK)	5	8
Nespecifické množství metodik. (těžká orientace v metodikách)	8	8
Odlíšné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.	7	7
Odstávka systému. (ADIS)	7	7
Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.	7	8
Nefunkčnost příslušenství. (tiskárna, přihlašování do PC apod.)	5	5
Zastarávající technika a softwarové vybavení.	5	5
Nejednotnost přístupových práv.	8	8
Neúplné informace. (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací)	7	7
Neúplné informace. (Ze strany DS – neposkytl veškeré informace)	9	10
Nesoustředění. (osobní a rodinné problémy zaměstnance)	5	8
Nemotivovanost zaměstnanců.	4	7
Nedostatečné zaškolení zaměstnanců. (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele)	3	8
Nedostatečné vedení zaměstnanců. (z pozice vedoucího pracovníka)	3	7
Neodbornost vedoucích pracovníků.	3	8
Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.	3	8
Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům. (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)	3	3
Časový press. (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány)	8	8
Špatný kolektiv na pracovišti.	8	8
Klimatické podmínky. (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace)	7	9
Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.	8	9
Hluk. (Umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky.)	7	7

Tabulka 19 – hodnocení (respondent č. 4)

Rizikový faktor	Možnost výskytu	Možnost dopadu
Novelizace zákona bez vymezení přechodného období. (viz DK)	3	7
Nespecifické množství metodik. (těžká orientace v metodikách)	6	7
Odlíšné přístupy jednotlivých Finančních úřadů.	4	2
Odstávka systému. (ADIS)	4	5
Časové prodlevy při nahrávání došlých dat.	5	8
Nefunkčnost příslušenství. (tiskárna, přihlašování do PC apod.)	2	2
Zastarávající technika a softwarové vybavení.	3	4
Nejednotnost přístupových práv.	3	3
Neúplné informace. (Ze strany správce daně – nedostatečná příprava, pozdní příprava metodických pokynů a příslušných prezentací)	4	6
Neúplné informace. (Ze strany DS – neposkytl veškeré informace)	5	5
Nesoustředění. (osobní a rodinné problémy zaměstnance)	4	8
Nemotivovanost zaměstnanců.	6	9
Nedostatečné zaškolení zaměstnanců. (absence dohledu ze strany vedoucího pracovníka, nedostatečný osobní přístup určeného školitele, nepřidělení školitele)	3	3
Nedostatečné vedení zaměstnanců. (z pozice vedoucího pracovníka)	4	8
Neodbornost vedoucích pracovníků.	4	8
Nedostatečná podpora zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka.	3	5
Zaujatost vůči konkrétním zaměstnancům. (šikana, neodůvodněné zvýhodňování vybraných zaměstnanců bez objektivních příčin)	3	7
Časový press. (příliš mnoho práce, podstav zaměstnanců, zvyšování administrativní zátěže, zpracování podkladů a statistik pro nadřízené orgány)	7	9
Špatný kolektiv na pracovišti.	4	4
Klimatické podmínky. (orientace oken kanceláře, absence klimatizace/nefunkční klimatizace)	2	3
Nedostatek zasedacích místností určených pro jednání.	4	4
Hluk. (Umístění budovy úřadu v bezprostřední blízkosti rušné křižovatky.)	2	1

Příloha P II: Výsledky SWOT analýzy

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • SYSTÉM JE PRAKTICKY OD DŮEHO VÝNIKU VZHLÉDOUĚ STEJNÝ - PRACOVNÍK I PO DVĚDETI LETECH SE V SYSTÉMU ORIENTUJE • JE ZPĚVNĚ POKROUĚ JINĚ ZABEZPEČENÝ 	<ul style="list-style-type: none"> • ČASTĚ VÝPADKY - SYSTÉM NIK NEZUČÁ HNOŽENÍ DAT • NEJEDNODUŠNOST ÚLOH V JEDNOTLIVÝCH ZÁMĚ
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	<p>PRO NOVOU IT SPOLEČNOST PŘÍLEŽITOST K INOVACI SYSTÉMU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SYSTÉM JE PĚLÍŠ PLOŠITÝ, PRO NOVÉ PRACOVNÍKY ČASTO DŮVOD K OSAHOŽU • SYSTÉM MÁ NA STAROSTI (SPRAVU SYSTÉMU) JEDNA IT SPOLEČNOST - POKUD ZKOUŠÍME (TI MĚLO PODPŮR) SYSTÉM NEBUDE FINANCOVAT

Komentář: SYSTÉM JE PĚLÍŠ PLOŠITÝ, I PŘEDTĚ POKUD PRACOVNÍK UÍ, KAM SE POKLÍVAT, LEŽ SE SYSTÉMU DOSTAT PĚLO HODNOTNÝCH DAT, DAT ALE PRACOVNÍKĚ NEVÍ, KAM SE POKLÍVAT ⇒ NEVÍ DOSTATEČNĚ PĚLO ČENĚT PRACOVNÍKŮ MA SYSTÉM ADIS.

Obrázek 15 – Výsledek SWOT – respondent 1

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • propojení s jinými evidencemi • v hlediška konuce - možnost sledovat vyhledávací jedince v síťových, resp. sledování pohybu jedince a sytímme 	<ul style="list-style-type: none"> • slabší služební postupy • testovací program • složité příslušné pravidlo • nedostatečné návody • časté změny v postupech • často nelogické hlásky a postupy • nerozumitelné návody • častá nepřesnost
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory		<ul style="list-style-type: none"> • těžké zručování nových pracovníků • neochota mladých lidí se systémem pracovat

Komentář:
 v hlediška dlouholetého uživatele (10 let) se s ním má umím pohybovat, nicméně je uživatelsky neempatický. Je to rozsáhlá databáze, ve které je občas (často) složité najít to, co pracovník potřebuje. Zkratky bývají nerozumitelné a i po letech užívání nejvíce tzv. "kamareblí". Celkově bych řekl, že ADIS je dostatečně sloužit, peníze rovněž program.

Obrázek 16 – Výsledek SWOT – respondent 2

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	ÚROVEŇ ZABEZPEČENÍ - NEMÍ ZNAM PŘÍPAD ÚNIKU DAT.	VELMI ŠPATNÁ EDITACE TEXTU JE SLOŽITÁ A NÁROČNÁ. PŘÍSENECE MANUÁLŮ. ČASTÉ VERZE, KTERÉ JSOU PŘEKYPKOU V NAŠÍ PRÁCI. NELZE SE EDE POHYBOVAT MYŠÍ KUSÍ ČELO REPUBLIKOVÁ PROVOZOVOST. PROVAŽANOST NA EXTERNÍ ZDROJE TAKÉ NEMÍ DOKONALÁ (ČASTÁ NEFUNKČNOST (ČÁSTI ZI KOLEX))
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	HOJNOST DÍSKOVÍ NOVÉHO DODAVATELE SYSTÉMU, KTERÝ BY SYSTÉM DOSTAL DO 21. STOLETÍ.	NĚKTEŘÍ LIDI ODCHÁZÍ Z DŮVODU SLOŽITOSTI. PRO MLADÉ LIDI JE NEINTERAKTIVNÍ, ZASTARALÝ A NEUŽÍ SE V NĚM POHYBOVAT. Z DŮVODU VYSOKÝCH NÁKLADŮ NA KŘEŽENÍ A VŮBEC KŘEŽENÍ TOMTO SYSTÉMU, NEMÍ DOSTATEK FINANČNÍ NA ROZVOJ A VYLEPŠENÍ

Komentář:

Ačkoliv v ADISu pracuji již několik let a v podstatě mi nečiní výraznější problémy, je zde spousta věcí, která by šlo změnit a učinit z něj uživatelsky přívětivější program. Například již výše zmiňovaná editace textu je zbytečně složitá, spolu s absencí se v ADISu pohybovat myší občas i komplikovaná. Pokud člověk v editu omylem zmáčkne jinou klávesu, pak je již návrat velmi složitý, ne-li nemožný. O tom, že se v případě nějakých problémů nelze poradit s manuálem ani nemluví. Pro mladé lidi, kteří sem nastoupí, je tento systém již v zastaralý, neboť jsou zvyklí se pohybovat ve Windows prostředí a s tímto se jím pracovat nechce a ani to neumí a raději odcházejí za modernějším prostředím.

Dále je velmi špatné, že se neustále nahrávají nové a nové verze a to bohužel v pracovní době, takže nejen, že tím dochází ke zdržování zaměstnanců od práce, ale ještě velmi často následuje nějaká nefunkčnost systému, kdy jednou nejde tvořit dokumenty, jednou nelze podepisovat, jindy nelze otevřít nebo vytvořit .pdf soubor.

Častá nefunkčnost je obecně dosti velkým problémem, jelikož k němu dochází nepřiměřeně často.

Obrázek 17 – Výsledek SWOT – respondent 3

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	Vysoké zabezpečení; Přehledově všimá účinnou zdatost Programu, Adis ho pěkně navrhl v úrovních co je potřeba kurážem celou.	Časné výsledky Špatné propojení s ostatními systémy Grafická stránka Pro začátečníka chaotický systém, dlouho trvá než se zorientuje v programu
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory		celkové ochromení systému ztráta veškerých dat

Komentář: Adis by potřeboval celkové obnovení, od grafické stránky až po tv uživatelskou. V době kdy vznikl si myslím že to byl velmi kni program, ale na dnešní dobu a potřeby, kdy je vše potřeba digitalizovat už tento program jednoduše nestačí.

Obrázek 18 – Výsledek SWOT – respondent 4

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - bezpečný - nebyl rozrušením únik dat 	<ul style="list-style-type: none"> - všechny odstávky systému - nejsou návody - není celorepubliková propojenost - nepřehledný - špatná editace
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	<ul style="list-style-type: none"> - nevím 	<ul style="list-style-type: none"> - odrazuje nové příchozí zaměstnance - pro mladší generace se jeví jako zastaralý

Komentář: Vzhledem k tomu, že s tímto programem pracuji mnoholet, jsem na něj zvyklý, avšak stále je co vylepšovat.

Obrázek 19 – Výsledek SWOT – respondent 5

SWOT analýza ADISu

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - dobrá kvalita - dobrou službu poskytují - široká nabídka - široká nabídka - široká nabídka 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké ceny, služby - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	<ul style="list-style-type: none"> - pro nové společnosti - široká nabídka - široká nabídka 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb - nízká kvalita služeb

Komentář:

Obrázek 20 – Výsledek SWOT – respondent 6