

Návrh na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci

Bc. Zuzana Bartošová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Bartošová**
Osobní číslo: **M220010**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finanční kontrola**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky vnitřního kontrolního systému příspěvkových organizací.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou organizaci.
- Proveďte analýzu stávajícího vnitřního kontrolního systému.
- Navrhněte změny zaměřené na zlepšení stávajícího vnitřního kontrolního systému.
- Zhodnotte přínosy vnitřního kontrolního systému po zavedených změnách.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- KRANECOVÁ, Jana; CZUDEK, Damian; KOUCKÁ HÖFFEROVÁ, Tereza a VUONGOVÁ, Andrea. *Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě*. 2021. ISBN 978-80-7380-810-5.
- LARKIN, Richard F. and DITOMMASO, Marie. *Wiley not-for-profit GAMP 2020*. WILEY. 2020. ISBN 978-1-119-59595-3.
- LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada. 2018. ISBN 978-80-271-0797-1.
- OSTROM, Lee T. and WILHELMOSEN, Cheryl A. *Risk assessment*. Second edition. WILEY. 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.
- SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Vnitřní směrnice pro některé vybrané účetní jednotky: organizační složky státu, státní fondy, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Olomouc: ANAG. 2019. ISBN 978-80-7554-198-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštlí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je zlepšení již existujícího vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci. Pro dosažení tohoto cíle bylo nejprve nutné důkladně analyzovat současný stav vnitřního kontrolního systému. Analýza byla provedena na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci a pomocí interních zdrojů organizace. Z této analýzy vyplývá, že hlavním nedostatkem organizace jsou interní směrnice, které mají sloužit k usnadnění práce zaměstnancům a k plnění části kontrolního systému. Vybrané směrnice byly s ohledem na specifické potřeby a provozní prostředí organizace upraveny a přizpůsobeny.

Kromě posouzení současného stavu byla rovněž uskutečněna důkladná analýza možných rizik. Byly identifikovány potenciální hrozby a nežádoucí události, které by mohly ohrozit efektivitu a bezpečnost provozu organizace. Na základě těchto zjištění byla navržena konkrétní opatření a strategie k jejich eliminaci nebo minimalizaci. Součástí navrhovaných opatření jsou také konkrétní kontrolní seznamy, které zaměstnancům organizace pomohou lépe řídit procesy v organizaci.

Navrhovaná opatření povedou ke zlepšení vnitřního kontrolního systému, na jehož základě bude organizace schopna lépe řídit své procesy a minimalizovat rizika spojená s provozem a hospodařením. Současně to povede ke zvýšení efektivity a transparentnosti vnitřního kontrolního systému a způsobí to zvyšování celkového výkonu a důvěryhodnosti organizace.

Klíčová slova: vnitřní kontrolní systém, vnitřní směrnice, příspěvková organizace, riziko, inventarizace

ABSTRACT

The main goal of the thesis is to improve the already existing internal control system in the selected contribution organization. To achieve this goal it was first necessary to thoroughly analyze the current state of the internal control system. The analysis was carried out on the basis of controlled interviews with employees and with the help of internal sources of the organization. From this analysis, it follows that the main shortcoming of the organization is internal guidelines, which should serve to facilitate the work of employees and to fulfill part of the control system. The selected guidelines have been adapted to the specific needs and operating environment of the organization.

In addition to the analysis of the current situation, a thorough risk analysis was also carried out. Potential threats and adverse events that could threaten the effectiveness and safety of the organization's operations have been identified. Based on these findings, specific measures and strategies were proposed to eliminate or minimize them. The proposed measures also include specific checklists that will help the employees of the organization to better manage the processes in the organization.

The proposed measures will lead to the improvement of the internal control system, on the basis of which the organization will be able to better manage its processes and minimize the risks associated with operation and management. All the same time, it will lead to an increase in the efficiency and transparency of the internal control system and will cause an increase in the overall performance and credibility of the organization.

Keywords: internal control system, internal directive, contributed organization, risk, stock-taking

Děkuji paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a podporu během celého procesu psaní diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	15
1.1 FINANČNÍ KONTROLA	15
1.1.1 Cíl finanční kontroly	16
1.2 POJEM KONTROLA A ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	16
1.2.1 Řízení organizace	16
1.2.2 Kontrola.....	17
1.3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	17
1.4 CÍLE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	18
1.5 SLOŽKY VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	19
1.6 NÁSTROJE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	19
1.6.1 Účetní záznamy	19
1.6.2 Inventarizace majetku a závazků	20
1.7 DŮSLEDKY SELHÁNÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	21
1.8 ŘÍDÍCÍ KONTROLA	21
1.8.1 Předběžná kontrola.....	21
1.8.2 Průběžná kontrola.....	22
1.8.3 Následná kontrola.....	22
2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	23
2.1 KLÍČOVÉ ROZDÍLY MEZI NEZISKOVÝMI A ZISKOVÝMI ORGANIZACEMI	24
2.2 VEŘEJNÁ PROSPĚŠNOST	25
2.3 VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ.....	25
2.4 PRINCIP 3E.....	25
2.4.1 Možná rizika spojená s plněním principu 3E.....	26
3 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	27
3.1 ZŘIZOVACÍ LISTINA	27
3.2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	28
3.3 FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	29
3.3.1 Porušení rozpočtové kázně.....	29
3.3.2 Peněžní fondy příspěvkové organizace.....	29
3.4 DĚLENÍ ČINNOSTÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	31
3.4.1 Hlavní činnost	31
3.4.2 Doplnková činnost	31

3.5	FINANČNÍ ANALÝZA	32
3.5.1	Účetní závěrka.....	32
3.5.2	Ukazatel celkové zadluženosti	32
3.5.3	Ukazatel celkové likvidity.....	33
3.5.4	Ukazatel autarkie.....	33
4	VNITŘNÍ SMĚRNICE A JEJICH VÝZNAM PRO ORGANIZACI	34
4.1	SMĚRNICE O OBĚHU ÚČETNÍCH DOKLADŮ	36
4.2	SMĚRNICE O INVENTARIZACI.....	36
4.3	SMĚRNICE O ÚČTOVÁNÍ MAJETKU	37
4.4	NEDOSTATKY VNITŘNÍCH SMĚRNIC	37
5	ŘÍZENÍ RIZIKA	38
5.1	ANALÝZA RIZIKA	38
5.2	FINANČNÍ RIZIKO.....	39
5.3	SWOT ANALÝZA	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
6	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	41
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	41
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	42
6.2.1	Vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve vztahu ke kontrole v organizaci	42
6.3	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	43
6.4	VEDENÍ ÚČETNICTVÍ.....	43
6.5	FINANČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE	44
6.5.1	Ukazatel celkové likvidity.....	44
6.5.2	Ukazatel autarkie.....	45
6.5.3	Ukazatel celkové zadluženosti	45
6.6	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE	46
6.6.1	Silné stránky (Strengths).....	46
6.6.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	47
6.6.3	Příležitosti (Opportunities).....	47
6.6.4	Hrozby (Threats)	49
6.7	VÝVOJ POČTU VÝKONŮ V LETECH 2018-2022.....	49
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VKS V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI.....	51
7.1	AKTUÁLNÍ STAV VNITŘNÍCH SMĚRNIC ORGANIZACE	51
7.1.1	Směrnice o oběhu účetních dokladů	51
7.1.2	Směrnice o evidenci majetku	52
7.1.3	Směrnice o účtování majetku	53
7.1.4	Směrnice o vyřazování majetku	54
7.1.5	Směrnice o zásadách čerpání FKSP	54

7.1.6	Směrnice o inventarizaci majetku a závazků	54
7.1.7	Směrnice o vedení pokladny	57
7.1.8	Účtový rozvrh, účetní knihy, náležitosti účetních dokladů.....	58
7.1.9	Směrnice k rozpočtovému hospodaření	58
7.1.10	Směrnice k přijímání darů	59
7.2	IDENTIFIKACE STÁVAJÍCÍ STRUKTURY VKS V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	61
7.2.1	Povinnosti organizace vyplývající ze směrnice vnitřního kontrolního systému.....	63
7.2.2	Deníky kontrolní činnosti v organizaci	63
7.2.3	Personální politika v organizaci	65
7.3	NEDOSTATKY AKTUÁLNÍHO VKS	66
8	ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI.....	68
8.1	OBLASTI RIZIK.....	68
8.1.1	Možná rizika v oblasti řízení organizace	69
8.1.2	Možná rizika v oblasti správy a ochrany majetku.....	70
8.1.3	Možná rizika v oblasti účetnictví	71
8.1.4	Možná rizika v oblasti provozu organizace, BOZP	72
8.1.5	Možná rizika v oblasti dokumentace.....	72
8.1.6	Možná rizika v oblasti pracovně-právních vztahů, personalistice	73
8.1.7	Možná rizika v oblasti práv a povinností dětí	73
9	IMPLEMENTACE ZMĚN VE VKS.....	74
9.1	ČASOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÍ UPRAVENÝCH A NOVÝCH SMĚRNIC DO ORGANIZACE	76
9.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÍ UPRAVENÝCH A NOVÝCH SMĚRNIC DO ORGANIZACE	77
9.3	PŘÍSTUPY PRO POSÍLENÍ EFEKTIVITY VKS.....	78
10	NÁVRH INTERNÍCH SMĚRNIC PRO VYBRANOU ORGANIZACI	80
10.1	SMĚRNICE O FONDU KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB	80
10.2	SMĚRNICE K ÚČTOVÉMU ROZVRHU PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	82
10.3	NÁVRH INTERNÍ SMĚRNICE O FINANČNÍ KONTROLE	83
10.4	NÁVRH SMĚRNICE PRO DOPLŇKOVOU ČINNOST VE VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	86
11	KONTROLNÍ SEZNAM PROVOZNÍCH PROCESŮ PRO ŘEDITELKU ORGANIZACE	88
12	KONTROLNÍ SEZNAM PRO PROVÁDĚNÍ FINANČNÍ KONTROLY V ORGANIZACI.....	90
13	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NAVRHOVANÝCH ZMĚN.....	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100

SEZNAM OBRÁZKŮ	101
SEZNAM TABULEK.....	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Vnitřní kontrolní systém je nezbytným prvkem v každé organizaci. Jedná se o souhrn nástrojů a opatření, které mají za úkol dosahování stanovených cílů. Úkolem vnitřního kontrolního systému je včasné zjišťování, vyhodnocování a minimalizace provozních, právních a dalších rizik, která mohou vzniknout v souvislosti s činností organizace. U příspěvkových organizací vyplývá povinnost vnitřního kontrolního systému ze zákona o finanční kontrole.

Je třeba zdůraznit, že ačkoliv je vnitřní kontrolní systém individuální záležitostí každé organizace, která si jej může přizpůsobit podle svých potřeb, neumožňuje to organizaci systém úplně vynechat. Pokud by organizace neměla zavedenou žádnou interní formu kontroly, mohlo by to způsobit chaos v pracovních povinnostech zaměstnanců, nebo zvýšenou pravděpodobnost zneužití pravomocí. Absence kontrolních opatření také může vést k nesouladu s právními předpisy a v neposlední řadě hrozí zvýšené riziko chyb ve finančních procesech, které organizaci mohou způsobit vážné finanční potíže.

Vnitřní kontrolní systém není považovaný za zvláštní samostatný útvar a měl by být logicky provázaný celou organizací.

Pro zavedení a přizpůsobení vnitřního kontrolního systému organizaci podle jejích specifických potřeb je nezbytné správně identifikovat a posoudit rizika, která organizaci ohrožují. Základním pilířem vnitřního kontrolního systému je správné rozdělení pravomocí a pravidelná aktualizace interních směrnic, ve kterých jsou obsaženy postupy veškerých zaměstnanců při každodenních činnostech.

Správně nastavený vnitřní kontrolní systém v organizaci bude mít za následek nejen zvýšení transparentnosti, spolehlivosti finančního řízení a přesnosti finančních údajů, ale také například lepší způsob identifikace a řízení rizik, což sníží pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí a zvýší odpovědnost pracovníků.

Ředitelka vybrané příspěvkové organizace si nepřála, aby byl zmiňován název organizace nebo jména, která jsou s organizací spojována.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zabývá vnitřním kontrolním systémem (VKS) ve vybrané příspěvkové organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout možné zlepšení vnitřního kontrolního systému v organizaci na základě analýzy stávajícího VKS. Návrh zlepšení vnitřního kontrolního systému bude mít za následek minimalizaci veškerých rizik spojených s činnostmi organizace.

Dílčím cílem je analýza stávajících interních směrnic příspěvkové organizace a riziková analýza. Dílčí cíle úzce souvisí s hlavním cílem, a to především proto, že vnitřní kontrolní systém se opírá o interní směrnice organizace, které upravují její činnost a minimalizuje rizika ohrožující organizaci.

První část práce se zabývá literární rešerší problematiky vnitřního kontrolního systému, rizik, interních směrnic a příspěvkových organizací. Druhá část práce je rozdělena na praktickou část obsahující provedenou analýzu aktuálně zavedených a používaných směrnic v organizaci a celého jejího VKS, a následně na navrhované změny s cílem zlepšit již zmiňovaný VKS.

Na konci práce jsou teoretické poznatky a závěry z analýzy současných směrnic syntetizovány do nových směrnic, které mají za cíl efektivněji reflektovat aktuální potřeby organizace a překonat zastaralost některých existujících směrnic. Současně jsou navržena možná opatření, která by snížila rizika, s nimiž se organizace potýká.

Pro usnadnění zpracování této práce bylo využito metody přímého rozhovoru s ředitelkou a účetní příspěvkové organizace, které poskytly velmi cenné informace a rady.

Podkladem pro zpracování práce byla odborná literatura týkající se dané problematiky, související zákony a interní zdroje organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

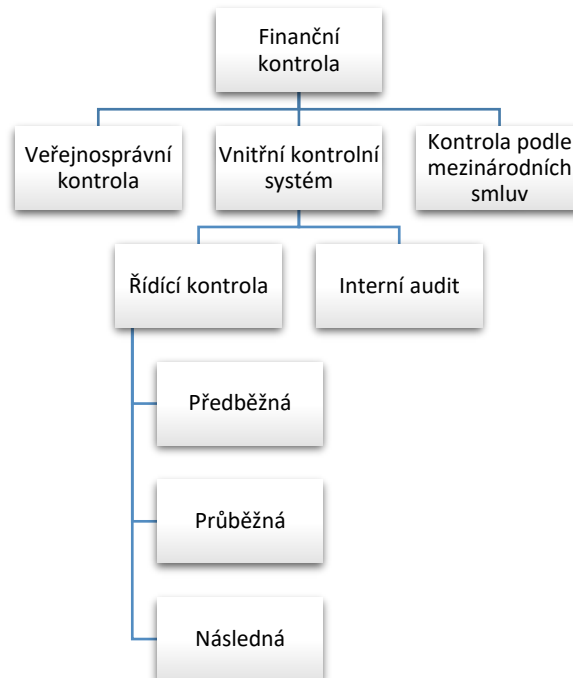
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

V následující kapitole je představena finanční kontrola a její dělení, pojem kontrola a řízení organizace pro potřeby bližšího pochopení vnitřního kontrolního systému.

1.1 Finanční kontrola

Finanční kontrolou se rozumí soubor vzájemně provázaných řídicích a kontrolních mechanismů (obrázek č. 1). Tento soubor má za cíl zajistit ochranu veřejných prostředků (Kranecová et al., 2021).

Zákon o finanční kontrole v §29 odst. 5 uvádí, že územně samosprávné celky (ÚSC), jimi zřízené příspěvkové organizace a další subjekty, mohou nahradit funkci výkonu interního auditu výkonem veřejnosprávní kontroly. Veřejnosprávní kontrola zahrnuje kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky. Zejména tuto možnost zákon povoluje v případech, kde se vyskytuje malá pravděpodobnost nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky. (ČESKO, 2001)



Obrázek 1: Rozbor finanční kontroly (Ministerstvo financí)

1.1.1 Cíl finanční kontroly

Zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. stanovuje základní cíle finanční kontroly:

- respektování právních předpisů a vnitřních směrnic organizace při hospodaření s veřejnými financemi,
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům spojených s hospodárností, efektivností a účelností,
- poskytování včasných a spolehlivých informací o využívání veřejných prostředků. (ČESKO, 2001)

1.2 Pojem kontrola a řízení organizace

Pojem kontrola a řízení organizace spolu úzce souvisí a vzájemně se prolínají, z tohoto důvodu jsou v této kapitole shrnuty základní fakta k těmto pojmům pro lepší pochopení.

1.2.1 Řízení organizace

Řízení může být interpretováno jako ovládání, usměrňování či příkazování. Při bližším zkoumání řízení si klademe otázky: kdo řídí, co řídíme, jak řídíme, v jakém časovém období je řízení uskutečňováno. (Králíček a Molín, 2014)

Na otázku, kdo řídí si snadno odpovíme tak, že se většinou jedná o vedoucího nebo ředitele. Je to osoba, která má plnou odpovědnost za vše, co se v organizaci odehrává. Ta řídí vše, co má být řízeno či ovládáno. Stylů řízení organizace je vícero na výběr, může se jednat například o: patriarchální, charismatický, autokratický, byrokratický či kooperativní styl řízení. Časové období, ve kterém je řízení uskutečňováno se pak člení na: strategické, taktické a operativní. (Králíček a Molín, 2014)

Proces řízení organizace lze členit do několika fází:

- stanovení cílů,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace a kontrola. (Králíček a Molín, 2014)

1.2.2 Kontrola

Kontrola úzce souvisí s řízením organizace. Kontrolu můžeme jednoduše popsat jako porovnávání stavů plánovaných, cílených se stavy skutečnými. Králíček a Molín (2014) uvádí, že kontrolu je možné rozčlenit dle následujících hledisek:

- z hlediska času (předběžnou, průběžnou, následnou),
- z hlediska vztahu kontrolovaného a kontrolujícího (vnější, vnitřní),
- z hlediska veličin, které jsou kontrolovány (finanční, naturální).

Králík a Kútík (2013) ve své knize popisují kontrolu jako souhrnný složitý proces, který zahrnuje provádění kvalifikovaných činností. Jedná se o porovnání plánovaného stavu se stavem aktuálním s cílem dosáhnout shody mezi skutečností a předpokladem.

Nemec et al. (2010) uvádí, že kontrola je akt a proces, který prostřednictvím zpětné vazby poskytuje informace o dosažených cílech. Tento prvek je klíčovou součástí rozhodovacích a řídicích procesů.

Podoba kontroly může být u organizací i kvalifikovaných činností různorodá, avšak všechny mají podobné cíle, jejichž podstatou je dozor nad realitou. Kontrolní činnosti mohou mít formu: revize, inventarizace, inventury, auditu, inspekce, hospitace, kontrolního průzkumu apod. (Králík a Kútík, 2013)

1.3 Vnitřní kontrolní systém

„S přihlédnutím k zahraničním zkušenostem i literatuře je možno systém vnitřní kontroly označit jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených vedením organizace.“ (Schiffer, 2009, str. 17)

Důležitým prvním krokem při realizaci vnitřního kontrolního systému v organizaci je jasné stanovení pravomocí vedoucích zaměstnanců pro jednotlivé organizační úrovně v rámci organizační struktury pro vykonávání finanční kontroly. Poté je důležité začlenit do pracovních povinností řídicích zaměstnanců rozsah pravomocí a odpovědností, které souvisí s finančním řízením a kontrolou. (Nemec et al., 2010)

Finanční kontrola má v České republice dle zákona o finanční kontrole 3 stupně:

1. Veřejnosprávní kontrola
2. Vnitřní kontrolní systém
3. Finanční kontrola podle mezinárodních smluv

Vnitřní kontrolní systém v sobě obsahuje dvě složky: řídicí kontrolu a interní audit. (ČESKO, 2001)

1.4 Cíle vnitřního kontrolního systému

Hlavním cílem vnitřního kontrolního systému je identifikovat, vyhodnotit a minimalizovat různé druhy rizik, jako jsou provozní, finanční a právní hrozby, která vznikají v souvislosti s plněním schválených cílů organizace a mohou narušit spolehlivost účetnictví, efektivnost činností, dodržování právních předpisů nebo způsobit zneužití aktiv. Organizace pomocí vnitřního kontrolního systému zajišťuje ochranu a integritu aktiv. (Kralíček a Molín, 2014)

Zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. v §25 uvádí hlavní cíle vnitřního kontrolního systému:

- tvorba vhodných předpokladů pro hospodárné, efektivní a účelné fungování veřejné správy,
- včasná identifikace, vyhodnocování a minimalizace rizik, která vznikají a ohrožují účinné fungování veřejné správy,
- tvorba a podávání informací příslušným úrovním řízení o zjištěných nedostatcích a o přijímání potřebných kroků k jejich nápravě.

Dále uvádí dílčí cíle:

- monitorování a zvyšování odpovědnosti v organizaci,
- zabezpečení majetku před ztrátou a zneužitím,
- zajištění přesných a relevantních informací pro interní i externí účely,
- vytvoření potřebné organizační struktury pro kontrolní řízení.

Posláním všech výše zmíněných cílů je podpořit transparentnost a důvěryhodnost řízení v příspěvkové organizaci. (Schiffer, 2009)

1.5 Složky vnitřního kontrolního systému

Mezinárodní auditorský standard ISA 315 dělí VKS do následujících 5 složek:

- kontrolní prostředí,
- proces vyhodnocení rizik účetní jednotkou,
- informační systém včetně odpovídajících procesů, týkajících se účetního výkaznictví,
- kontrolní činnosti,
- monitoring kontrol.

1.6 Nástroje vnitřního kontrolního systému

Mezi významné nástroje vnitřního kontrolního systému patří zejména účetní záznamy a inventarizace majetku a závazků. (Schiffer, 2009)

Šteker a Otrusinová (2021) ve své knize „Jak číst účetní výkazy“ zmiňují kontrolní systém účetnictví, který v sobě zahrnuje:

- přezkušování účetních dokladů,
- kontrolní soupisky,
- inventarizaci majetku a závazků,
- dodržování aktuálního principu,
- předvahu.

1.6.1 Účetní záznamy

Nastavený vnitřní kontrolní systém organizace musí zabezpečit záznamy o provedených kontrolách a všech operacích, které budou vedeny v příslušné dokumentaci. (Šebestová, 2008)

Za účetní záznam jsou považována data, která jsou záznamem veškerých skutečností, které se týkají vedení účetnictví. Dle §4 Zákona o účetnictví (ZOÚ) č. 563/1991 Sb. má účetní jednotka povinnost zaznamenat každou skutečnost, která se týká vedení účetnictví výhradně účetními záznamy, přičemž jednotlivé účetní záznamy mohou být seskupovány do souhrnných účetních záznamů. Za takové účetní záznamy se považují zejména účetní

doklady, účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, účetní závěrka a výroční zpráva.

Pro vnitřní kontrolní systém jsou klíčové zejména účetní doklady z důvodu, že je v nich prvotně zobrazen obsah účetního případu, doba, místo uskutečnění, schválení a zaúčtování. Z tohoto hlediska je důležité dobře nastavit oběh a přezkušování účetních dokladů a je vhodné toto ukotvit do vnitřních směrnic organizace a řádně s nimi seznámit příslušné pracovníky. (Králíček a Molín, 2014)

Účetní knihy jsou nejen významné pro kontrolní systém a řízení organizace, ale také zejména pro vnější kontrolu. V účetních knihách jsou obsaženy veškeré údaje o stavu a pohybu aktiv a pasiv, nákladech a výnosech. (Schiffer, 2009)

1.6.2 Inventarizace majetku a závazků

Inventarizace majetku a závazků je nedílnou součástí účetnictví, pomocí které se zjišťuje jejich aktuální stav. Pojem inventarizace se velmi často zaměňuje s pojmem inventura. Inventarizace představuje provázaný soubor činností, které vedou k porovnávání skutečného stavu se stavem uvedeným v účetnictví. Zatímco inventura je pouze fyzické nebo dokladové zjišťování skutečného stavu majetku a závazků k určitému dni. (Svobodová, 2018)

Inventarizace by měla také obsahovat kromě výsledků zjištěných inventurou a objasnění příčin vzniku i možnou nápravu či opatření, která by vedla k omezení dalšímu vzniku inventarizačních rozdílů. (Svobodová, 2018)

Dle ZOÚ mají účetní jednotky povinnost prokázat provedení inventarizace u veškerého majetku a závazků po dobu 5 let po jejím provedení. (ČESKO, 1991)

Dle ZOÚ jsou všechny účetní jednotky povinny inventarizovat svůj majetek a závazky alespoň jednou ročně. (ČESKO, 1991)

Inventarizační směrnice patří do skupiny povinných interních směrnic vyplývajících ze zákona. Svobodová (2018) uvádí hrubý obsah takové směrnice:

- vymezení předmětu inventarizace,
- stanovení orgánu, který bude zajišťovat inventarizaci včetně jeho povinností,
- termíny inventur, časový harmonogram přípravných prací,
- způsob zjišťování skutečného stavu a způsob zaznamenávání do inventurních soupisů,

- stanovení vyhodnocování výsledků inventarizace,
- způsob archivace účetních záznamů o inventarizaci.

1.7 Důsledky selhání vnitřního kontrolního systému

Pokud není vnitřní kontrolní systém v organizaci nastaven správně, může to vést k rozkrádání a zneužívání majetku organizace. Lidé, kteří nemají žádné morální zábrany, dokáží promyslet, jak zneužít majetek organizace, v níž pracují. Mezi takové zneužití či rozkrádání řadíme např.: neoprávněnou manipulaci s pokladní hotovostí, neoprávněné užívání majetku (firemní pomůcky), neoprávněné jízdy firemním automobilem, zneužívání telefonů organizace pro soukromé účely, zneužití nákupů v obchodech apod. (Schiffer, 2009)

Drábková (2017) ve své knize dělí podvodná jednání na vnitřní a vnější. Do vnitřního podvodného jednání se řadí především falšování finančních a nefinančních výkazů, s častým dopadem na snížení daňové povinnosti. Do vnějšího podvodného jednání se pak řadí jednání, která napáchají osoby pro svůj osobní prospěch na úkor organizace.

1.8 Řídící kontrola

Řídící kontrola představuje proces, jehož klíčovou součástí každodenní činnosti je neustálý dozor a zajišťování správného fungování interního kontrolního systému. Úkolem vedoucích zaměstnanců je také především informovat ředitele příspěvkové organizace o významných rizicích a vážných nedostatcích, kterým je třeba předcházet a přijímat opatření, která povedou k jejich odstranění. (Nemec, et al., 2010)

Řídící kontrolu členíme z hlediska času podle toho, ve které fázi řídicího systému je vykonávána: předběžná, průběžná a následná. (Šebestová, et al., 2008)

1.8.1 Předběžná kontrola

Předběžná kontrola známá také jako ex-ante, je kontrola prováděná na začátku plánované akce. Cílem této kontroly je zjistit, jak jsou naplánované jednotlivé aktivity k dosažení cílů a zda formulace těchto aktivit odpovídá obsahovým a formálním náležitostem. (Nemec, et al., 2010)

Za předběžnou kontrolu je dle zákona o finanční kontrole odpovědný vedoucí orgánu jako tzv. příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. (Šebestová, et al., 2008)

1.8.2 Průběžná kontrola

Průběžná kontrola známá také jako on-going slouží jako monitoring průběhu dosahování stanovených cílů. Průběžnou kontrolu zajišťují vedoucí zaměstnanci organizačního útvaru. (Nemec, et al., 2010)

1.8.3 Následná kontrola

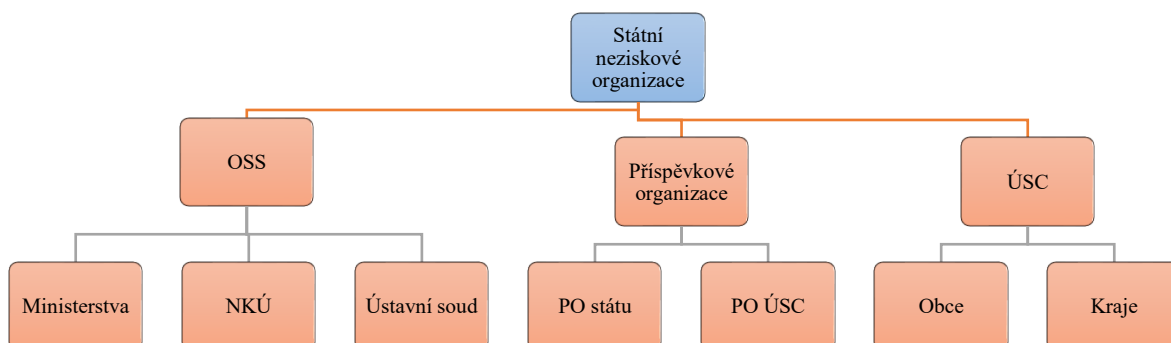
Následná kontrola známá také jako ex-post, je posouzení výsledků realizované akce. Cílem je provést formální a obsahovou stránku dosažených výsledků. Tato kontrola se také nazývá jako „kontrola kontroly ex-ante. Následnou neboli také závěrečnou kontrolu, provádějí vedoucí zaměstnanci organizačního útvaru, stejně jako průběžnou kontrolu. (Nemec, et al., 2010)

2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Veřejný sektor je nedílnou součástí národního hospodářství, který řídí veřejná správa, tj. státní správa a územní samospráva. Klíčovou rolí veřejného sektoru je zajištění veřejných služeb v oblasti vzdělání, péče o zdraví, sociální péče. Veřejný sektor tyto cíle plní sám nebo ruku v ruce se soukromým sektorem. (Peková et al., 2019)

Důvodem pro vznik neziskových organizací a jejich důležitost pro stát je působení zejména v oblastech, které nejsou pro soukromý sektor tolik atraktivní z důvodu, že nepřináší téměř žádný zisk. V některých oblastech ani není možné podnikat, protože stát chce mít nad danými službami zásadní dohled. (Krechovská et al., 2018)

Neziskový sektor se v České republice dělí na: veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a občanský sektor. Do veřejného sektoru se řadí veřejnoprávní neziskové organizace, které jsou právnickou osobou (obrázek č. 2). Zřizovatelem těchto organizací může být stát nebo ÚSC. Je zde nutnost kontroly zřizovatelem. Jedná se o veřejné právo z důvodu, že jsou tyto organizace zcela nebo zčásti financovány z veřejných rozpočtů. Příkladem mohou být příspěvkové organizace (PO), ÚSC, organizační složky státu (OSS). Rozdílem u neziskového soukromého sektoru je, že se jedná o soukromoprávní neziskové organizace, kdy zřizovatelem je soukromý subjekt a řídí se soukromým právem. Příkladem soukromoprávní neziskové organizace mohou být spolky, nadace, politické strany, vysoké školy atd. (Peková et al., 2019)



Obrázek 2: Rozdělení státních neziskových organizací (hledamucetni.cz)

Rektořík (2010) uvádí společné znaky pro všechny druhy neziskových organizací:

- jsou právnickou osobou (kromě OSS), mají své identifikační číslo,
- nejsou založeny za účelem dosahování zisku,
- jsou založeny za jiným účelem, než je podnikání,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů,
- mají povinnost vést účetnictví ve zjednodušeném nebo plném rozsahu.

Neziskové organizace (NO) jsou povinny vést podvojně účetnictví, které zachycuje skutečnosti související s obdobím, do kterého tyto skutečnosti časově a věcně spadají (tzv. aktuální princip) s důrazem na správnost, včasnost a důvěryhodnost hospodaření účetní jednotky. Pro neziskové organizace, které čerpají dotace ze státního rozpočtu se účetnictví automaticky stává hlavním nástrojem kontroly plnění rozpočtu. (Stejskalová et al., 2006)

2.1 Klíčové rozdíly mezi neziskovými a ziskovými organizacemi

Zásadním rozdílem mezi neziskovými a ziskovými organizacemi je to, že mají různé důvody pro svou existenci. Dalo by se říci, že konečným cílem komerční organizace je realizace čistého zisku pro své vlastníky prostřednictvím výkonů či služeb pro zákazníky. Zatímco konečným cílem neziskových organizací je uspokojit společensky žádoucí potřeby jejich členů nebo komunity. Většina příjmů NO jsou příspěvky, mnohdy i od dárců. Tento způsob financování nutí organizace pečlivě spravovat a kontrolovat své hospodaření s peněžními prostředky a je to také důvod, proč dárci patří mezi významné uživatele účetních závěrek NO. (Larkin a DiTomasso, 2020)

Ač se může zdát, že neziskové a ziskové organizace spolu nesouvisí a stojí každá na druhé straně řeky, není tomu tak. Ziskový a neziskový sektor se vzájemně velmi prolínají. V praxi je jejich spolupráce běžná. Podniky nacházejí prospěch v zapojení do komunitního rozvoje, ať už pro marketingové účely, pro zlepšení dovedností nebo dostupnosti budoucích zaměstnanců nebo pro prospěch a udržení svých současných zaměstnanců. Firmy také neziskovým organizacím dobrovolně poskytují svá zařízení, produkty nebo služby. (Seaman a Young, 2018)

2.2 Veřejná prospěšnost

Americký filozof Walter Lippmann definuje ve své knize „Essays in the Public Interest Philosophy“ z roku 1955 veřejný zájem jako „*to, co by si lidé vybrali, kdyby viděli jasně a jednali racionálně bez ohledu na vlastní zájem.*“ (Lippmann, 1955, str. 42)

Veřejná prospěšnost je v občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. definována takto: „*veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ (ČESKO, 2012, str. 1041)

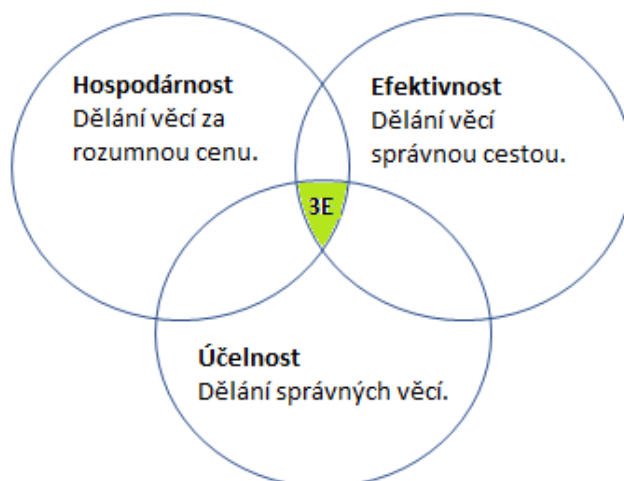
Veřejně prospěšným poplatníkem se dle zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. považuje poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci vykonává činnost, která není podnikáním.

2.3 Vícezdrojové financování

Základní podmínkou pro úspěšné fungování neziskové organizace je vícezdrojové financování. Tím je myšleno kombinace financování z veřejných a neveřejných zdrojů. Neveřejnými zdroji se rozumí především peněžní zdroje od individuálních dárců. Je nutno zajistit, aby organizace měla finanční prostředky nejen z různých typů zdrojů, ale spíše se jedná o jejich poměrné zastoupení. V případě, kdy bude organizace závislá především na jednom typu zdroje financování, způsobí to značnou nestabilitu dané organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017)

2.4 Princip 3E

V nevýdělečné sféře, která je financována z velké části veřejnými prostředky, je povinnost dodržovat principy 3E. Jak lze vidět na obrázku č. 3 princip 3E zahrnuje hospodárnost (economy), efektivnost (efficiency) a účelnost (effectiveness). (Nemec et al., 2010)



Obrázek 3: Rozpad 3E (Ministerstvo financí)

Hospodárností se rozumí minimalizace nároků na zdroje, které jsou financovány z veřejných financí, v souvislosti dodržování dané kvality. Finanční nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2018/1046 v kapitole 7 čl. 33 tvrdí, že hospodárnost vyžaduje, aby zdroje využívané orgánem veřejné správy k výkonu jeho činnosti byly dány k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství a přiměřené kvalitě za co nejvýhodnější cenu.

Efektivností se dle výše zmíněného nařízení rozumí vztah mezi vstupy neboli použitými zdroji, a výstupy neboli dosaženými výsledky. Podstatou této zásady je dosahování maximálního užítku s vynaložením minimální výše nákladů.

Účelností se dle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole rozumí dosahování optimální výše cílů při splnění stanovených úkolů. Veřejné prostředky jsou tedy využívány účelně, pokud výsledky organizace odpovídají stanovené a prokázané potřebě. (Kranecová et al., 2021)

Princip 3E lze ještě rozšířit o etiku (ethics), prostředí (environment) a spravedlnost (equity) na 6E. (Nemec et al., 2010)

2.4.1 Možná rizika spojená s plněním principu 3E

Rizika organizace se mohou objevit téměř při jakékoliv činnosti nebo při dodržování jakéhokoli principu. Při plnění principu 3E se můžeme setkat s rizikem nedodržení těchto principů. Pokud by organizace plýtvala získanými finančními prostředky, bude to mít za následek vznik ztrát nebo přeplácení svých dodavatelů. Všechny tyto nedbalosti budou mít za následek nevhodné, neúčelné a neefektivní nakládání s veřejnými prostředky. (Nemec et al., 2010)

3 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Příspěvkové organizace řadíme do státních neziskových organizací, které nejsou zakládány s primárním cílem dosahování zisku. PO se řídí zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech (tzv. „velká rozpočtová pravidla“) a zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (tzv. „malá rozpočtová pravidla“). Ve zmíněných zákonech je upraveno zřizování, postavení a hospodaření PO. (Peková et al., 2019)

Neziskové organizace obecně nejsou zakládány s hlavním úmyslem provádět podnikatelskou činnost, avšak z hlediska legislativy je možné provozovat doplňkovou činnost, která vykazuje znaky podnikání. (Merlíčková-Růžičková, 2013)

Příspěvkové organizace mají svého zřizovatele, na základě toho je dělíme na státní PO a na PO, které zřizují územní samosprávné celky a dobrovolné svazky obcí. (Svobodová, 2021)

Příspěvkové organizace, které zřizuje kraj nebo obec mají povinnost zápisu do obchodního rejstříku. Vznik, zrušení, případná změna ve zřizovací listině příspěvkové organizace se zveřejňuje v Ústředním věstníku. (Rektořík, 2010)

Pravomoc zřizovatele:

- vydává rozhodnutí o vzniku, rozdělení, sloučení, splnutí nebo zrušení PO,
- určuje práva a povinnosti PO,
- provádí kontrolu hospodaření PO. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Příspěvkové organizace jsou právními osobami, s výjimkou organizačních složek státu. Jsou to účetní jednotky a mají přiděleno své identifikační číslo. Mají povinnost vést účetnictví ve zjednodušeném nebo plném rozsahu. PO je právní subjekt, který je spravován veřejným nebo státním subjektem. Účelem PO je služba veřejnosti a podpora rozvoje společnosti. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Jako příspěvkové organizace je označujeme proto, že jsou navázány na příslušný rozpočet finančními vztahy, tj. příspěvky. Příspěvky ze státního rozpočtu jsou jim přidělovány proto, že poskytují své služby za ceny, které neuhradí jejich náklady. (Svobodová, 2021)

3.1 Zřizovací listina

Zřizovací listina je zakládající dokument každé PO. Stanovují se v ní základní pravidla pro řízení příspěvkové organizace.

Zřizovací listina musí dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (dále jen malá rozpočtová pravidla) obsahovat:

- úplný název zřizovatele,
- název, sídlo a IČ příspěvkové organizace,
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti,
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
- vymezení majetku a práv s ním související ve vlastnictví zřizovatele,
- okruhy doplňkové činnosti,
- vymezení doby, pro kterou je organizace zřízena.

Potřebné změny ve zřizovací listině může provádět pouze zřizovatel organizace.

Merličková Růžičková (2013) upozorňuje na to, že pokud se jedná o příspěvkovou organizaci zřízenou organizační složkou státu, může mít tato organizace příjmy z „jiné činnosti“, zatímco příspěvkové organizace zřizované územně samosprávnými celky tuto činnost znají pod názvem „doplňková činnost“.

3.2 Legislativní rámec příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace jsou podrobeny řízení především následující legislativou a celou řadou dalších právních předpisů, které upravují jejich činnost a povinnosti:

- zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 410/2009 Sb. pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 430/2001 Sb. o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 220/2013 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů.

3.3 Financování příspěvkové organizace

Dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, příspěvková organizace může hospodařit:

- s peněžními prostředky získanými vlastní činností,
- s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu od zřizovatele,
- s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem (tj. odvod z odpisů, návratná finanční výpomoc, dotace na úhradu výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU včetně stanoveného podílu SR na financování těchto výdajů atd.)
- s peněžními prostředky svých fondů (rezervní, investiční, odměn, FKSP),
- s peněžními prostředky získanými doplňkovou činností,
- s peněžními dary od fyzických a právnických osob.

V případě, že příspěvková organizace ve své doplňkové činnosti vyprodukuje zisk, má možnost tyto finanční prostředky využít pouze pro financování činnosti, pro kterou byla zřízena. (Otrusínová a Kubíčková, 2011)

3.3.1 Porušení rozpočtové kázně

Porušení rozpočtové kázně je přesně definováno v § 22 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb. Dle tohoto zákona je porušením rozpočtové kázně každé neoprávněné použití nebo zadržetí peněžních prostředků, jež byly přiděleny jako dotace nebo návratná finanční výpomoc z rozpočtu poskytovatele. V případě porušení rozpočtové kázně, má organizace povinnost poskytnuté finanční prostředky vrátit poskytovateli, s výjimkou situací stanovených zákonem.

3.3.2 Peněžní fondy příspěvkové organizace

Dle malých rozpočtových pravidel tvoří příspěvková organizace tyto fondy:

- rezervní fond,
- fond investic,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

Zůstatky těchto fondů se na konci roku převádí do roku následujícího. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Rezervní fond

Rezervní fond tvoří příspěvkové organizace ze zlepšeného výsledku hospodaření, sníženého o převody do fondu odměn, případně nespotřebované peněžní dary, který musí po skončení kalendářního roku schválit zřizovatel. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů považuje zlepšený výsledek hospodaření jako hospodaření příspěvkové organizace, kdy její výnosy a přijaté provozní příspěvky jsou vyšší než její provozní náklady.

Rezervní fond se dále využívá pro další rozvoj činnosti organizace, k úhradě případných sankcí za porušení rozpočtové kázně, k časovému překlenutí mezi náklady a výnosy a k úhradě případné ztráty v předchozích letech. (Peková et al., 2019)

Fond investic

Investiční fond se používá k financování investičních výdajů, kterými mohou být např.: nákup automobilu, pozemku, stroje apod. Fond je tvořen:

- odpisy hmotného a nehmotného DM,
- investičními příspěvky z rozpočtu zřizovatele,
- investičními příspěvky státních fondů,
- výnosy z prodeje hmotného investičního majetku. (Peková et al., 2019)

Fond odměn

Příspěvky do fondu odměn musí schválit zřizovatel. Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace a peněžními dary účelově určenými pro platy zaměstnanců, jedná se o tzv. motivační fond. Dle zákona č. 250/2000 Sb. je fond odměn určen pro odměny zaměstnanců. Primárně je fond využíván pro případné překročení stanoveného rozpočtu prostředků na platy. (Peková et al., 2019)

Fond kulturních a sociálních potřeb

Zákon č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů (dále jen konsolidační balíček), zrušil doposud platnou vyhlášku č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Základní příděl tvořící fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) činí nově 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. (Ministerstvo financí, 2023)

Nově je také zavedena povinnost účelově vázané části přídělu, která stanoví použít nejméně 50 % základního přídělu, který je rozpočtován k 1. lednu rozpočtového roku na produkty spoření na stáří zaměstnanců (výlučně), které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob do úhrnné výše 50.000 Kč ročně. (Ministerstvo financí, 2023)

Dle zákona o daních z příjmů se produktem spoření na stáří rozumí:

- penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- doplňkové penzijní spoření,
- penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění,
- soukromé životní pojištění,
- dlouhodobý investiční produkt.

Organizace mohou poskytovat příspěvky z FKSP dle vlastního uvážení, nebo dle vymezení ve vnitřní směrnici. Jediným limitem je dodržování naplnění smyslu a účelu fondu. Musí se tedy jednat o příspěvky na plnění, která povedou k zajištění sociální, kulturní či jiné potřeby zaměstnance, případně dalších osob. (Ministerstvo financí, 2023)

3.4 Dělení činností příspěvkové organizace

Zřizovatel ve zřizovací listině určí hlavní činnost příspěvkové organizace a na základě vlastního uvážení rozhodne, zda umožní organizaci vykonávat i doplňkovou činnost. Rozlišování činnosti na hlavní a doplňkovou má význam pro daňové a účetní účely. (Merlíčková Růžičková, 2013)

3.4.1 Hlavní činnost

Za hlavní činnost se považují aktivity, pro které byla příspěvková organizace založena. Hlavní činností nemůže být ustanoveno podnikání, ani jiná výdělečná činnost. Pokud by tomu tak bylo, již by organizace nevykazovala znak NO. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

3.4.2 Doplňková činnost

Cílem doplňkové činnosti je dosahování zisku, který pak musí být výhradně použit pro financování potřeb hlavní činnosti. Doplňkovou činnost je v účetnictví nutno od činnosti

hlavní odlišit. Tím je myšleno odlišit výnosy, které vznikly v hlavní a doplňkové činnosti a náklady, které vznikly v hlavní a doplňkové činnosti. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

3.5 Finanční analýza

Finanční analýzu můžeme chápat jako metodu hodnocení finančního hospodaření organizace. Aby mohla organizace úspěšně hospodařit se svými peněžními prostředky, musí znát své silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti (SWOT analýza). Výsledky finanční analýzy jsou podkladem pro vedení organizace a jeho finanční rozhodování. (Sedláček, 2011)

Finanční analýza vychází z účetních informací a posuzuje finanční zdraví organizace. Nejdůležitějším zdrojem informací pro hodnocení finančního zdraví organizace je soubor jejích výkazů, který se skládá především z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. (Higgins et al., 2023)

Dat, ze kterých se dá čerpat pro finanční analýzu je vícero. Mohou to být data z účetnictví (účetní závěrka, výroční zpráva), ze statistických údajů, ze mzdových předpisů atd. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022)

3.5.1 Účetní závěrka

Účetní závěrka je základním kamenem finanční analýzy, která obsahuje informace důležité nejen pro finanční analýzu, ale také slouží pro mnoho uživatelů, kterými jsou: orgány státní správy, investoři, dárci, občané, banky atd. Účetní závěrka by měla mít následující vlastnosti:

- srozumitelnost,
- srovnatelnost,
- ověřitelnost,
- včasnost. (Kolitz, 2017)

3.5.2 Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika) vyjadřuje využívání cizích zdrojů k pokrytí svých aktiv. Celkovou zadluženost vypočítáme jako poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy (pasivy). Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je věřitelské riziko. Tuto skutečnost je ovšem nutno posoudit subjektivně na základě typu

organizace. Vyjadřuje schopnost organizace splácet své závazky vůči věřitelům. (Růčková, 2021)

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva (pasiva)}}$$

3.5.3 Ukazatel celkové likvidity

Ukazatel celkové likvidity označuje rychlost, s jakou lze položku oběžného aktiva převést na hotovost. Je riskantní financovat nelikvidní aktiva, kterými jsou například hmotná aktiva, likvidními krátkodobými závazky, protože závazky se splatí dříve, než se aktiva dostatečně zhodnotí a vygenerují hotovost na jejich zaplacení. (Higgins et al., 2023)

Ukazatel se vypočítá jako poměr mezi celkovými aktivy a krátkodobými závazky organizace. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím větší má organizace schopnost pokrýt své krátkodobé závazky, avšak velmi vysoká hodnota může být negativně vnímána ve smyslu, že vedení organizace není schopno uložit finanční prostředky do efektivnějších forem aktiv. (Růčková, 2021)

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

3.5.4 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie se týká pouze hlavní činnosti. Tímto ukazatelem zjistíme míru, s jakou je organizace soběstačná pokrýt své náklady z hlavní činnosti pomocí výnosů z hlavní činnosti. Výsledek by měl být vyšší než 1, tedy že výnosy převyšují náklady. Ukazatel se vypočítá jako poměr mezi výnosy z hlavní činnosti a náklady z hlavní činnosti organizace. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100$$

4 VNITŘNÍ SMĚRNICE A JEJICH VÝZNAM PRO ORGANIZACI

Směrnice jsou vnitřním předpisem, který představuje závazná pravidla, pomocí kterých se upravují vlastnosti a chování prvků vybraných systémů v organizační jednotce. Svobodová (2019) uvádí, že posláním vnitřních směrnic je podrobně rozebrat některé oblasti činností, u kterých by bylo obtížné řádně kontrolovat jejich postup.

Šteker a Otrusinová (2021) doplňují, že cílem vnitřních směrnic je uplatnění zákonných předpisů na vlastní potřeby organizace.

Podle Schiffera (2009) vnitřní směrnice v jednodušším slova smyslu nahrazují v organizaci právní předpisy. Zaměstnanci právní předpisy dodržují právě prostřednictvím těchto směrnic, což sice organizaci přinese větší administrativní náklady, avšak směřuje to k uvedení pořádku, podpoře vnitřní kontroly, zlepšení pracovní disciplíny a stanovení jasných povinností pro jednotlivé útvary či zaměstnance, čímž se odstraňuje potenciální riziko nedorozumění.

Vnitřní směrnici je vhodné upravit postupy činností, které nevyplývají přímo ze zákona, nebo pokud vyhláška či standardy připouští alternativní přístup. (Louša, 2018)

Vnitřní směrnice by měly obsahovat:

- identifikační údaje,
- všeobecné ustanovení, které stručně charakterizuje předmět úpravy,
- specifická ustanovení,
- přílohy, které by měly obsahovat vše, co je účelné nebo nezbytné pro postup podle vnitřního předpisu. (Louša, 2018)

Schiffer (2009) také uvádí důležité vlastnosti, kterými by interní směrnice měly disponovat:

- srozumitelnost ve smyslu, aby všichni zaměstnanci jasně a snadno pochopili dané informace,
- věcnost ve smyslu, aby se směrnice týkaly daných faktů a postupů a nezabývaly se obecnou teorií,
- stručnost ve smyslu, že směrnice by neměly být zdlouhavé a neměly by obsahovat neúčinné informace,

- jednoznačnost – ze směrnic by mělo jasně vyplývat čeho se přesně týkají a jak se má postupovat, tak aby nebylo možné vysvětlit si daná pravidla jiným způsobem,
- přehlednost, slouží k usnadnění porozumění textu,
- komplexnost – směrnice by měly být propracovány detailně a měly by rozebrat všechny související aspekty,
- neměly by být v rozporu s legislativou,
- měly by logicky navazovat na další směrnice organizace.

Je nezbytné, aby každý pracovník byl seznámen s obsahem vnitřních směrnic a porozuměl jim. Je povinností organizace poskytnout zaměstnancům školení nebo příslušné informační materiály k nastudování směrnic. Všem pracovníkům musí být z nastudování jasné, kdo to má udělat, co má udělat, kdy to má udělat, jak to má udělat a komu to má předat. Jedná se o nezbytný znak normativnosti. Směrnice by měly být jasné, stručné a přehledné, je vhodné vyvarovat se všeobecnému konstatování, frázím a jiným tzv. výplním. Ze směrnic musí být patrné, pro koho jsou závazné. (Svobodová, 2019)

Pravidla stanovená vnitřními směrnicemi jsou závazná pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci jsou povinni se jimi řídit a dodržovat je při své činnosti. Směrnice rovněž přidělují specifické pravomoci nebo odpovědnosti zaměstnancům v souladu s jejich rolí a pozicí v organizaci. (Kovalíková, 2023)

Svobodová (2019) uvádí několik směrnic, které by měla účetní jednotka mít sestaveny. Ze zákona o účetnictví vyplývá povinnost sestavení minimálně následujících:

- směrnice o oběhu účetních dokladů,
- podpisová oprávnění,
- seznam účetních knih, číselných symbolů, jiných symbolů a zkratk použitých v účetnictví,
- způsob podepisování účetních dokladů a stanovení odpovědných osob,
- účtový rozvrh a přehled analytických účtů včetně podrozvahových účtů,
- odpisový plán,
- rozhodnutí účetní jednotky ve věci dlouhodobého drobného hmotného majetku,
- způsoby oceňování,

- časové rozlišování,
- postup při inventarizaci majetku a závazků,
- archivace.

Další povinné směrnice vyplývající z jiných zákonných předpisů a vyhlášek:

- dohody o odpovědnosti za majetek uzavřené se zaměstnanci,
- stanovení zásad pro klíčování nákladů a výnosů při realizaci hospodářské činnosti,
- druhy rezerv, zásady pro jejich tvorbu a čerpání,
- způsob stanovení okamžiku uskutečnění účetního případu,
- stanovení norem pro poskytování náhrad za ochranné pomůcky, mycí a čisticí prostředky, náradí,
- zásady pro poskytování závodního stravování,
- stanovení pracovněprávních nároků zaměstnanců,
- zásady o využívání fondu kulturních a sociálních potřeb. (Svobodová, 2019)

4.1 Směrnice o oběhu účetních dokladů

Tvorba vnitřní směrnice o oběhu účetních dokladů vyplývá ze ZOÚ č. 563/1991 Sb. Směrnice by měla obsahovat základní informace o účetních dokladech – co je účetním dokladem příspěvkové organizace a co by doklady měly dle zákona obsahovat. Je podstatné ve směrnici upřesnit, jak se postupuje při přijetí nebo vystavení účetního dokladu, kdo zodpovídá za zpracování, zaúčtování a zaevidování účetního dokladu. Kvalitní zpracování a zejména řádné dodržování této směrnice v účetní jednotce, povede k zajištění průkaznosti, správnosti a úplnosti účetnictví. (Schiffer, 2009)

4.2 Směrnice o inventarizaci

Inventarizaci je účetní jednotka povinna provádět alespoň jednou ročně k 31.12. dle ZOÚ. Inventarizace je souhrn činností, které vedou ke zjišťování skutečných stavů majetku a závazků se stavem, který je uveden v účetnictví. Jednou z prací, která souvisí s inventarizací je inventura, která se provádí buď fyzicky přepočítáním kusů majetku, nebo dokladově. (Svobodová, 2018)

Postup inventarizačních prací je žádoucí zavést do vnitřních směrnic organizace, aby všichni zaměstnanci znali své povinnosti při činnostech inventarizace. Směrnice o inventarizaci slouží ke stanovení způsobu, jakým má být inventarizace provedena, kdo je odpovědnou osobou za činnosti spojené s inventarizací, jaké doklady je potřeba připravit a v neposlední řadě, jak se vypořádat s výsledky zjištěnými inventarizací. Ve směrnici o inventarizaci se obvykle udává: jaký majetek a závazky se inventarizují, kdo dává pokyn k inventarizaci, kdo tvoří inventarizační komisi včetně práv a povinností této komise, časový plán inventarizačních prací, jak vyplnit inventurní soupisy a zápis o provedení inventury. Je vhodné také do směrnice uvést podrobný a jasný postup, podle kterého se budou všichni zaměstnanci řídit. Zamezí se tak zbytečným chybám a rozdíům, které nejsou žádoucí. (Svobodová, 2018)

4.3 Směrnice o účtování majetku

Směrnice o účtování majetku obsahuje metody a postupy pro správné zaúčtování a evidenci majetku, který organizace vlastní nebo má svěřený do své správy. Směrnice obvykle obsahuje způsoby účtování, evidence, způsoby odepisování a oceňování. (Schiffer, 2009)

4.4 Nedostatky vnitřních směrnic

Ne ve všech organizacích se berou ohledy na důležitost interních směrnic pro vnitřní kontrolní systém. V praxi u příspěvkových organizací se často stává, že směrnice mají vytvořeny pouze pro formální účely, ale již se tolik nezabývají jejich řádným dodržováním. (Svobodová, 2019)

Mezi nejčastější problémy u vnitřních směrnic organizací patří především jejich zastaralost nebo dokonce absence. Vnitřní směrnice by měly odpovídat současně platné legislativě a současnému stavu organizační struktury účetní jednotky. Bohužel se stává, že organizace disponuje směrnicemi i více než 10 let starými, a tudíž neobsahují platná znění zákonů a jejich změny. Stejně tak jsou v nich uvedeni odpovědní vedoucí pracovníci, kteří již v organizaci několik let nejsou zaměstnáni. (Svobodová, 2019)

5 ŘÍZENÍ RIZIKA

V první řadě je nutné si uvědomit, co se skrývá pod významem slova riziko. Smejkal a Rais (2013) ve své knize „Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích“ uvádí, že není jednotná definice pro riziko. Výraz riziko se objevil již v 17. století a původně vyjadřoval vystavení nepříznivým okolnostem. Tato definice by se dala využít i dnes. Zmiňují však vícero dalších vysvětlení pojmu např:

- riziko se považuje za pravděpodobnost vzniku ztráty,
- riziko, že vznikne pravděpodobnost odlišení skutečného výsledku od výsledku očekávaného,
- riziko se považuje za nebezpečí špatného rozhodnutí apod.

Procházková (2011) definuje riziko jako pravděpodobnost nežádoucích dopadů o velikosti ohrožení na chráněné zájmy za určité časové období na určitém místě.

Ostrom a Wilhelmsen (2019) si vysvětlují riziko jako míru nejistoty. Riziko je vnímáno při příležitostném použití jako něco, co má vždy negativní následky, zatímco příležitost má vždy pozitivní následky.

Rizik se může v každé organizaci objevit celá řada od ekonomických, přes politická, bezpečnostní, právní a rizika spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná a mnoho dalších. (Smejkal a Rais, 2013)

Drábková (2020) ve své knize uvádí, že každý systém řízení rizik by měl obsahovat následující funkce:

- detekci, analýzu a vyhodnocení rizik,
- reakci na zjištěná rizika,
- preventivní opatření,
- dokumentaci rizik a jejich následný monitoring.

5.1 Analýza rizika

Analýza rizik je považována za součást předběžné kontroly. Analýza rizik slouží k hodnocení významu hrozeb ohrožujících organizaci. Prvním krokem analýzy je definice všech možných rizik, které mohou nastat. Druhým krokem je hodnocení pravděpodobnosti,

s jakou mohou rizika nastat. Tato pravděpodobnost může být nízká, střední nebo vysoká. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Součástí hodnocení pravděpodobnosti, s jakou mohou rizika nastat je i vyhodnocení, jaký budou mít rizika dopad na organizaci. Dopady se hodnotí jako nízké, střední nebo vysoké. Cílem analýzy rizik je vyhodnotit rizika a následně stanovit postupy, které rizika sníží. (Šedivý a Medlíková, 2017)

5.2 Finanční riziko

Finanční riziko představuje vztah mezi organizací a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ohroženy či ztraceny. Finanční riziko je ovlivňováno třemi hlavními faktory:

- subjektem vystaveným možnosti ztráty,
- aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví může způsobit finanční ztrátu,
- nebezpečím, které může zavinit ztrátu. (Drábková, 2020)

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k posuzování silných a slabých stránek organizace a k posuzování externích příležitostí a hrozeb, které ovlivňují výkonnost a strategické rozhodování organizace. SWOT analýza má za cíl pomoci organizacím lépe porozumět svému prostředí. Silné a slabé stránky jsou zaměřeny na vnitřní prostředí organizace, zatímco posuzování externích příležitostí a hrozeb je zaměřeno na prostředí, které působí na organizaci zvenčí. (Zemánek a Lacina, 2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Krátké představení o vybrané příspěvkové organizaci je obsaženo v následující kapitole. Představení obsahuje základní přehled o příspěvkové organizaci a organizační strukturu včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Budou vypočítány 3 finanční ukazatele a závěr kapitoly je věnován SWOT analýze organizace. Interní informace pro tuto kapitolu byly získány řízenými rozhovory se zaměstnanci vybrané organizace, zejména s ředitelkou a účetní organizace, a byly využity informace z výročních zpráv a zřizovací listiny.

6.1 Základní informace

Vybraná příspěvková organizace vznikla 1. července 1995 a je organizací zřízenou Olomouckým krajem na dobu neurčitou. Ředitelka, která byla jmenována Radou Olomouckého kraje, je statutárním orgánem příspěvkové organizace. (Výroční zpráva, 2022)

Příspěvková organizace funguje za nepřetržitého provozu, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

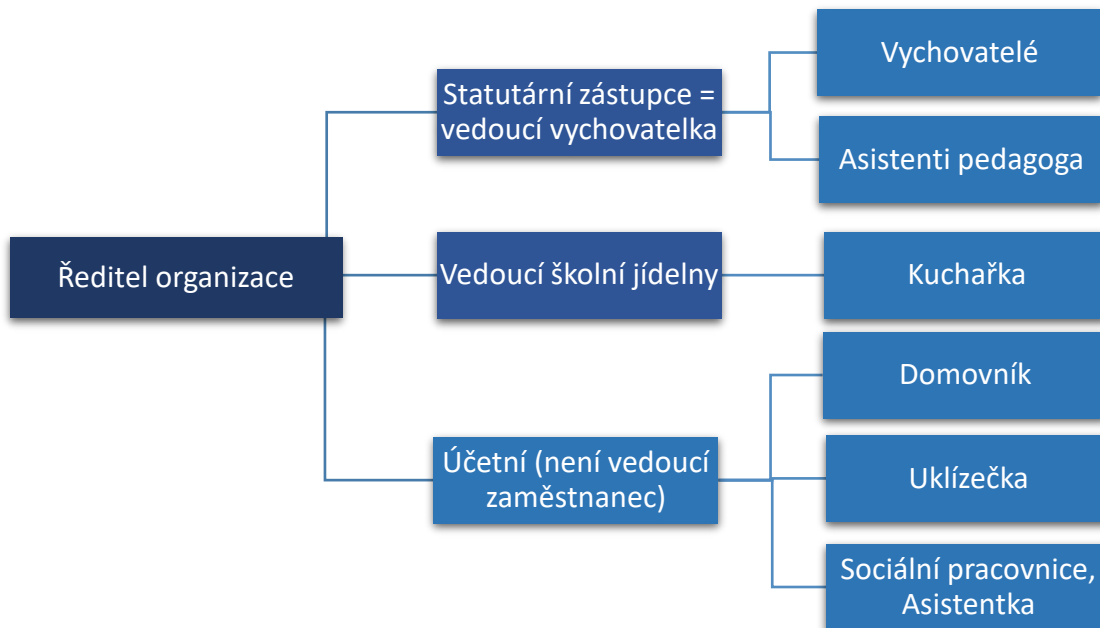
Primárním cílem příspěvkové organizace je poskytování výchovy a vzdělání mládeži. Doplňkovou činností organizace neprovozuje z časových důvodů. Dle zřizovací listiny však má od zřizovatele povoleno v rámci doplňkové činnosti provádět následující činnosti:

- pronájem nemovitého majetku, včetně poskytování služeb zajišťujících jejich řádný provoz,
- provozování zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc v souladu se zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších změn,
- poskytování nouzového ubytování osobám z území jiného státu v souvislosti s ozbrojeným konfliktem,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona – mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů a školení včetně lektorské činnosti.

Organizace má na základě zřizovací listiny svěřenou do své správy budovu včetně některého vybavení, které je uvedeno v inventurních soupisech. Z toho vyplývá, že má ke svěřenému majetku práva a povinnosti. Může majetek hospodárně užívat pro plnění hlavního účelu, pro který byla zřízena a má povinnost o majetek pečovat, udržovat jej, provádět na něm opravy, dbát na jeho zvelebování, má povinnost vést jeho evidenci a vést jej v účetnictví.

6.2 Organizační struktura příspěvkové organizace

Ve vybrané příspěvkové organizaci, se strukturou uvedenou na obrázku č. 4, je zaměstnáno 21 pracovníků. Uklízečka pracuje na 0,7 úvazku, což činí 28 hodin týdně a jeden zaměstnanec má uzavřené dva 0,5 úvazky, z nichž každý obsahuje odlišné pracovní povinnosti. Ostatní zaměstnanci mají uzavřené pracovní poměry na plný úvazek. (Výroční zpráva, 2022)



Obrázek 4: Organizační struktura příspěvkové organizace (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)

6.2.1 Vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve vztahu ke kontrole v organizaci

Směr působení kontroly:

- ředitel kontroluje podřízené zaměstnance (sociální pracovníci, vychovatelé, asistenti, účetní, statutární zástupce...),
- vedoucí vychovatelka kontroluje vychovatele a asistenty,
- účetní kontroluje jí podřízené zaměstnance (uklízečka, domovník),
- vedoucí školní jídelny kontroluje jí podřízeného zaměstnance (kuchařku).

Klíčové oblasti činností, které jsou podrobeny kontrole:

- dodržování pracovní doby,
- soulad prováděných aktivit s pracovními požadavky,

- obsah a kvalita provedené práce včetně dodržení časových limitů zadaných pracovních úkolů,
- respektování obecně platných právních předpisů zejména pracovních a bezpečnostně-hygienických,
- stav udržování pracovního prostředí,
- plnění závěrů porad a pedagogických rad,
- pořádek a úklid,
- energetická úspora,
- ostatní kontrolní činnost podle nově zjištěných závad a nedostatků nebo na pokyn ředitelky.

6.3 Zdroje financování

Vybraná příspěvková organizace hospodaří s následujícími finančními zdroji:

- příspěvky od zřizovatele na provozní náklady 1 800 000 Kč/rok,
- přímé náklady na mzdy od ministerstva financí 15 000 000 Kč/rok,
- příspěvky od klientů (přídavky na děti),
- příspěvky na úhradu péče od rodičů, kteří pracují a mají stanovenou úhradu,
- sirotčí důchody,
- finanční dary.

6.4 Vedení účetnictví

Příspěvková organizace vede účetnictví v plném rozsahu. Pro tyto účely má jednu zkušenou účetní, která vede celou agendu ve specializovaném účetním softwaru Gordic. Mzdovou agendu organizace outsourcuje externí firmě, která zajistí profesionální zpracování mezd dle platné legislativy. Takto nastavený systém vedení účetnictví příspěvkové organizaci umožní efektivní řízení svých finančních operací a zároveň kvalitní zpracování mezd.

Účetní software Gordic nabízí ihned několik modulů, které může organizace využívat. Gordic je moderní účetní software, který garantuje uživatelům přehledné zpracování ekonomických procesů a nabízí široké portfolio výstupů a uživatelských sestav. Poskytuje metodickou podporu v oblasti účetnictví a umožňuje uživatelům sledovat využití

rozpočtových prostředků, pohyb hotovosti a elektronické platby, spolu s podrobným přehledem o stavu majetku, což vede k zajištění průkaznosti a transparentnosti hospodaření. (Gordic, b.r.)

6.5 Finanční analýza organizace

Finanční analýza je prováděna za účelem posouzení finanční situace organizace. Pro získání základního přehledu o jejím finančním stavu byly vybrány pouze tři ukazatele finanční analýzy: ukazatel celkové likvidity, ukazatel autarkie a ukazatel celkové zadluženosti.

6.5.1 Ukazatel celkové likvidity

Tabulka 1: Celková likvidita příspěvkové organizace za rok 2020-2022 (vlastní zpracování)

Položky v tis. Kč	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	3 000,75	3 281,38	4 008,47
Krátkodobé závazky	1 967,53	1 929,80	2 339,70
Celková likvidita	1,53	1,70	1,71

Podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, vyjádřený ukazatelem celkové likvidity, má hodnotu vyšší než 1. Kdyby tato hodnota klesla pod 1 naznačovalo by to, že organizace není schopna pokrýt své krátkodobé závazky a čelila by riziku platební neschopnosti. Hodnota ukazatele celkové likvidity bývá obecně vyšší u příspěvkových organizací než u podnikatelských subjektů, což je způsobeno odlišnými zdroji financování. Některé zdroje na běžném účtu nelze využít pro běžný provoz (např. prostředky fondů). I tak je třeba si dát pozor, aby tato hodnota nedosáhla v budoucnu příliš vysokých hodnot, protože to by znamenalo, že organizace není schopna uložit své finanční prostředky do efektivnějších forem aktiv.

6.5.2 Ukazatel autarkie

Tabulka 2: Ukazatel autarkie za rok 2020-2022 (vlastní zpracování)

Položky v tis. Kč	2020	2021	2022
Výnosy HČ	17 779,82	18 697,43	18 992,94
Náklady HČ	17 779,82	18 697,43	18 903,29
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,0047

Ukazatel autarkie by měl v ideálním případě přesahovat hodnotu 1 neboli 100 %, což by znamenalo, že výnosy hlavní činnosti budou vyšší než náklady hlavní činnosti. Ve sledovaných letech 2020-2022 ukazatel autarkie dosahuje hodnoty 100 %. To znamená, že krytí nákladů pomocí výnosů bylo dostačující.

Transfery jsou zahrnuty do výnosů hlavní činnosti a zpravidla tvoří nejvýznamnější část výnosů. V nákladech jsou nejpodstatnější položkou mzdové náklady a náklady na sociální pojištění zaměstnanců. Pokud by nastala skutečnost, že hodnota ukazatele autarkie by klesla pod 100 %, musela by se provést analýza příčin, protože by krytí nákladů bylo nedostatečné.

6.5.3 Ukazatel celkové zadluženosti

Tabulka 3: Ukazatel celkové zadluženosti za rok 2020-2022 (vlastní zpracování)

Položky v tis. Kč	2020	2021	2022
Cizí zdroje	1 967,53	1 929,80	2 339,70
Aktiva	10 714,66	10 794,17	12 129,33
Celková zadluženost	0,183	0,178	0,193

Celková zadluženost v příspěvkové organizaci je ve všech letech nízká a relativně stabilní. V roce 2020 činila celková zadluženost 18,3 %, v roce 2021 mírně klesla na 17,8 % a v roce 2022 opět vzrostla na 19,3 %. Tento pokles a následný mírný nárůst může naznačovat mírné fluktuace ve financích organizace, ale stále zůstává na poměrně nízké úrovni, což je pro organizaci obecně příznivé. Celková zadluženost u organizace je nízká také proto, že nemá v žádném ze sledovaných let dlouhodobé závazky. Organizace má pouze krátkodobé závazky vůči zaměstnancům, SP, ZP, dodavatelům a státu.

6.6 SWOT analýza organizace

Všechny organizace by měly být schopny provést SWOT analýzu a identifikovat tak své silné a slabé stránky, které ovlivňují fungování organizace, stejně jako příležitosti a hrozby, které se na organizaci vztahují. Tímto způsobem může organizace lépe porozumět svému dynamicky měnícímu se okolí a efektivněji tak plánovat své strategie a aktivity. Identifikace silných stránek pomáhá organizaci využít své vnitřní zdroje a schopnosti k dosažení svých cílů, zatímco analýza slabých stránek pomáhá organizaci překonat vnitřní nedostatky a zlepšit svou výkonnost. Aby došlo k minimalizaci rizik, je důležité sledovat příležitosti a hrozby, které se vyskytují ve vnějším prostředí organizace a přizpůsobit své strategie a chování měnícím se podmínkám.

6.6.1 Silné stránky (Strengths)

Mezi silné stránky organizace, jak lze vidět na obrázku č. 5, patří dostatečné množství kvalifikovaného personálu, dobrá infrastruktura, poskytování programů podpory a vzdělávání, rodinné prostředí a zapojení rodiny do životů svěřenců.



obrázek 5: Silné stránky organizace (vlastní zpracování)

Organizace zaměstnává tým zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají dostatek znalostí a dovedností k poskytování kvalitní péče a podpory dětem.

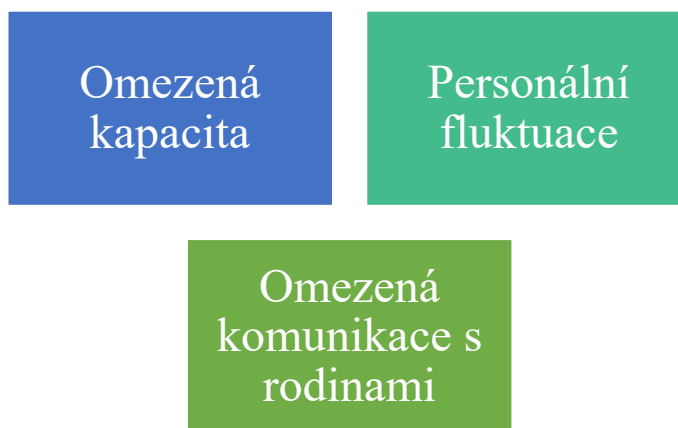
Další silnou stránkou je dobrá infrastruktura organizace. Organizace disponuje dostatečným vybavením a prostředků pro poskytnutí pohodlného a bezpečného prostředí pro děti.

Nedílnou součástí je poskytování programů podpory a vzdělávání, které jsou orientovány na vzdělávání, sociální začlenění a rozvoj dětí. Organizace má zavedené mechanismy pro případnou krizovou intervenci a podporu pro děti.

Organizace vytváří rodinnou atmosféru, která pomáhá dětem začlenit se do komunity a budovat pevné a zdravé vztahy s ostatními dětmi a zaměstnanci. Také se organizace snaží zapojovat rodiny dětí do procesu péče a podpory s cílem posílit rodinné vztahy.

6.6.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Slabými stránkami organizace, jak lze vidět na obrázku č. 6, jsou omezená kapacita, personální fluktuace a omezená komunikace s rodinami.



obrázek 6: Slabé stránky organizace (vlastní zpracování)

Organizace je kapacitně omezena na 30 lůžek, což by mohlo vést k případnému nedostatku míst pro děti, které by v budoucnu potřebovaly akutní pomoc.

Personální fluktuace vede k nedostatku kontinuity a stabilní péče o děti.

Ne všechny děti mají možnost komunikovat s vlastní rodinou z různých důvodů, to může u některých dětí bránit k vytvoření a udržení pevných rodinných vztahů.

6.6.3 Příležitosti (Opportunities)

Příležitostí, jak lze vidět na obrázku č. 7, pro organizaci může být spolupráce s externími partnery, zlepšení financování, odborná školení zaměstnanců, podpora přechodu do dospělosti, mentorské programy.



obrázek 7: Příležitosti organizace (vlastní zpracování)

Organizace má možnost své služby a finanční zdroje rozšířit na základě spolupráce s místními institucemi, případně jinými neziskovými organizacemi nebo zapojením dobrovolníků.

Pro zlepšení stavu finančních zdrojů je potřeba hledat alternativní možnosti, jak získat finanční zdroje, například granty, dary. Povede to k vyšší dostupnosti finančních prostředků pro poskytování potřebné péče dětem. Další z možností, jak vylepšit své finanční možnosti může být zavedení doplňkové činnosti.

Pro kvalitní poskytování péče dětem je nutné vylepšovat dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, čehož se dá dosáhnout poskytováním pravidelného odborného školení zaměstnanců.

Pro přípravu dětí na samostatný život a integraci do společnosti a celkový přechod do dospělého života je vhodné rozvíjet programy a služby, které jim tento přechod usnadní. Jedním z takových programů je například možnost využití tzv. „startovacího bytu“.

Implementace mentorských programů, kde zkušení jednotlivci nabízí podporu a inspiraci dětem, může vést k posílení jejich motivace v různých procesech učení, rozvoje jejich dovedností a osobního růstu.

6.6.4 Hrozby (Threats)

Mezi hrozby, které ohrožují organizaci zvenčí, jak lze vidět na obrázku č. 8, patří zejména změny v legislativě, negativní veřejné mínění, konkurence a nepředvídatelné události.



obrázek 8: Hrozby organizace (vlastní zpracování)

Změny v legislativě nebo politice mohou vést ke změnám financování a provozování organizace.

Možný nepříznivý veřejný názor na dětské domovy a na děti v nich žijící může mít pro organizaci vážné následky v podobě nedostatečné podpory a nabízených financí od dobrovolných dárců.

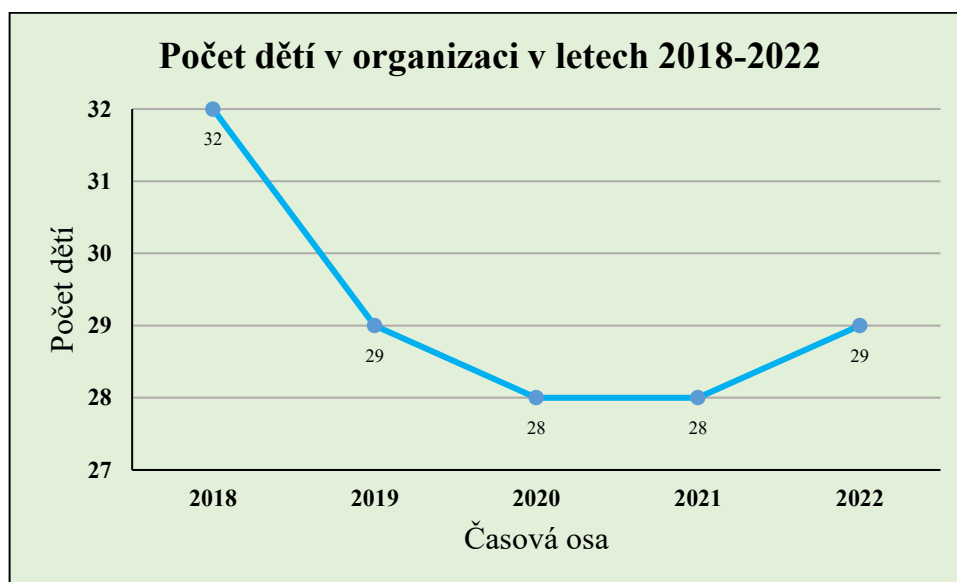
Existence podobného typu organizací nebo podobných forem péče může ovlivnit poptávku po službách organizace. Podobný typ příspěvkové organizace může způsobit vyšší fluktuaci zaměstnanců, kterým může být konkurencí nabídnuto vyšší finanční ohodnocení nebo kvalitnější benefity.

Nepředvídatelná událost, kterou může být přírodní katastrofa nebo jakákoli krizová situace, může narušit provoz organizace a ohrozit tak bezpečnost dětí a personálu.

6.7 Vývoj počtu výkonů v letech 2018-2022

Maximální kapacita vybrané organizace je 32 lůžek. Na grafu 1 lze vidět vývoj počtu dětí, které v organizaci pobývaly od roku 2018 do roku 2022. Byly využity hodnoty vždy k 1. září. Během roku některé děti odchází, nebo organizace naopak přijímá děti nové. Rok 2023 není zahrnut z důvodu, že ještě není dostupná výroční zpráva z tohoto roku.

Z grafu můžeme vyvodit, že organizace nemá problém získat děti do své péče, je naplněna na 91 % a je konkurenceschopná. Jestliže se počet dětí v organizaci pohybuje stále kolem 29, vzniká organizaci rezerva třech lůžek pro nečekané případy, kdy bude muset narychlo přijmout dítě do péče.



Graf 1: Počet dětí v organizaci v letech 2018-2022 (výroční zprávy organizace)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VKS V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI

Kapitola současného stavu vnitřního kontrolního systému se věnuje nejprve některým vybraným směrnici příspěvkové organizace a jejich analýzou, následně analýze samotného vnitřního kontrolního systému, který je v organizaci momentálně nastaven. Z provedených analýz vyplývají zjištěné nedostatky ve využívaném VKS.

7.1 Aktuální stav vnitřních směrnic organizace

Vnitřní směrnice jsou základním pilířem, o který se opírá celý vnitřní kontrolní systém, proto je nutné směrnice pravidelně aktualizovat a mít je správně nastavené dle potřeb organizace. Příspěvková organizace momentálně disponuje celkem 43 směrnicemi, které pokrývají velkou škálu oblastí a procesů, které organizace provádí a slouží k jejímu správnému fungování. Všechny směrnice obsahují pokyny a doporučení, kterými se zaměstnanci musí řídit a měly by jim pomoci k plnění jejich pracovních povinností. Většina směrnic je tvořena vyčerpávajícím způsobem.

Statutární orgán organizace se snaží aktualizovat směrnice dle platných vyhlášek a nařízení včas, jedná se však o časově náročný úkol, což vede k aktualizaci pouze těch nejdůležitějších směrnic.

Nejstarší směrnice jsou z roku 2010, některé byly v roce 2016 a 2020 aktualizovány.

Většina směrnic má jednotnou strukturu včetně stanovené hlavičky.

Analyzovány byly pro účely této diplomové práce všechny interní směrnice týkající se ekonomiky, financí a účetnictví. Pro bližší rozbor stavu vnitřních směrnic byly vybrány pouze ty, o jejichž kontrolu požádala ředitelka vybrané příspěvkové organizace.

7.1.1 Směrnice o oběhu účetních dokladů

Směrnice o oběhu účetních dokladů byla vytvořena v roce 2010 a byl k ní vytvořen pouze dodatek v roce 2020, ve kterém je stanoven přesný postup účtování pohledávek klientů k příspěvkové organizaci, čímž jsou myšleny přídavky na děti a příspěvky od rodičů.

Směrnice obsahuje obecné ustanovení, kde je uveden předmět směrnice a koho se povinnosti z ní vyplývající týkají. Další část směrnice se vyčerpávajícím způsobem věnuje povinnostem pověřených zaměstnanců vztahující se k oběhu účetních dokladů, kdo a jakým způsobem doklady kontroluje. Mzdové účetnictví zajišťuje smlouvená externí mzdová organizace.

Ve směrnici je uvedeno, jaké doklady souvisí se mzdovým účetnictvím, jedná se o tyto sestavy:

- celkové shrnutí vyplacených mezd,
- vyúčtování za měsíc,
- souhrn odvodů SP včetně přehledu o vyplacených dávkách nemocenského pojištění,
- souhrn odvodů ZP dle jednotlivých pojišťoven,
- přehled všech typů srážek,
- hromadné příkazy k úhradě.

Všechny sestavy podepsané ředitelkou organizace jsou předány účetní tak, aby mohla zadat do bankovníctví příkazy k úhradě nejpozději 2 dny před datem výplaty.

Dokladem k pracovní cestě je příkaz k pracovní cestě, který schvaluje ředitelka organizace. Pracovní cesty ředitelky organizace schvaluje zástupce statutárního orgánu. Příkaz k pracovní cestě je přílohou této práce (příloha II).

Příspěvková organizace vede podvojně účetnictví v účetním softwaru Gordic, nikoli Horry jak je uvedeno ve směrnici. Přístupové heslo k počítači, kde je tento software nainstalován znají pouze osoby s podpisovým právem k účtům organizace.

Ve směrnici se postaru uvádí, že je nutno mít certifikát vydaný bankou v podobě elektronického souboru na jednom počítači, aby bylo možno přihlásit se do internetového bankovníctví. Aktuální situace je taková, že přístup do internetového bankovníctví Komerční banky mají 3 osoby: ředitelka, zástupce statutárního orgánu a účetní. Mobilní aplikace internetového bankovníctví se pro účely organizace nevyužívá.

Směrnice neobsahuje informaci o odpovědnosti za evidenci účetních dokladů, ani jak dlouho se doklady musejí archivovat.

Zjištěné nesrovnalosti směrnice byly v rámci projektové části diplomové práce buďto smazány, opraveny, nebo doplněny a aktualizovaná směrnice je zařazena do příruční evidence vybrané organizace.

7.1.2 Směrnice o evidenci majetku

Směrnice o evidenci majetku obsahuje podrobný postup, kterého se zaměstnanci musí držet při evidenci majetku organizace. Evidence je zpracovávána převážně výpočetní technikou.

Ve vnitřním předpisu jsou určeny povinnosti zaměstnanců při evidenci majetku, jak se mají zachovat při zjištění ztráty, odcizení nebo poškození majetku. Jaké doklady se musí k evidenci majetku vystavovat. Ve vnitřním předpisu je věnována i část k majetku, který mají v majetkové odpovědnosti zaměstnanci, zda mohou tento majetek využívat pro osobní účely, zda jej mohou vynášet z organizace a jaké má povinnosti účetní při ukončení pracovního poměru těchto zaměstnanců ve vztahu k majetkové odpovědnosti. Všichni odpovědní zaměstnanci mají uzavřeny dohody o hmotné odpovědnosti. V této směrnici nebyly nalezeny žádné závažné nesrovnalosti. Ze směrnice jasně vychází, jaké má kdo povinnosti a jak mají zaměstnanci při evidenci majetku postupovat.

7.1.3 Směrnice o účtování majetku

Směrnice o účtování majetku byla zkopírována z internetových stránek. Je v pořádku se inspirovat jinými příspěvkovými organizacemi a jejich vnitřními směrnicemi, avšak je potřeba také tyto směrnice důkladně projít a nastavit je dle vlastních potřeb organizace, pro kterou jsou směrnice tvořeny. Směrnice o účtování majetku obsahovala informace o nehmotných výsledcích výzkumu a vývoje, softwaru, ocenitelných právech a ostatním dlouhodobém nehmotném majetku, ačkoli takovým majetkem příspěvková organizace nedisponuje. V účetních výkazech jsou tyto majetkové položky v hodnotě 0 Kč již od začátku jejich vzniku. Dále pak obsahovala informace o pěstitelských celcích trvalých porostů, základním stádu a tažných zvířatech. Jedná se o příspěvkovou organizaci, jejímž hlavním cílem je poskytování výchovy a vzdělání mládeži. V souvislosti s hlavním cílem není relevantní, aby evidovala majetek typu trvalých porostů nebo stáda zvířat. Kromě toho také ve směrnici byly informace o dlouhodobém finančním majetku, kterým organizace taktéž nedisponuje. Nevlastní žádné cenné papíry ani podíly.

Ve směrnici je uvedeno, jakým způsobem oceňovat dlouhodobý majetek. Zde stačí uvést, že organizace skutečně využívá pouze oceňování pořizovací cenou, což je cena, za kterou byl majetek pořízen včetně nákladů, které souvisí s jeho pořízením, a reprodukční pořizovací cenou, což je cena, za kterou byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje. Hmotný majetek vytvořený vlastní činností, pokud by se v organizaci vyskytoval, by se oceňoval vlastními náklady, které bezprostředně souvisí s tvorbou tohoto majetku. Informace, jakým způsobem se oceňují cenné papíry a podíly je pro vybranou příspěvkovou organizaci nepotřebná.

Obsahem směrnice byla také část k odpisování dlouhodobého majetku, která byla vyjmuta, protože je již součástí odpisového plánu organizace.

Závěrem směrnice je stručný postup vyřazování dlouhodobého majetku. Organizace má ve svém seznamu i zvlášť směrnici o vyřazování majetku. Tento bod směrnice je tedy zbytečně duplikován.

7.1.4 Směrnice o vyřazování majetku

Směrnice obsahuje informace o přebytečném a neupotřebitelném majetku. Tato část byla celá zkopírována z internetu a neodpovídá konkrétním potřebám vybrané organizace. Postup vyřazování dlouhodobého majetku není zcela jasně vysvětlen a je obsažen i ve směrnici o účtování majetku. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že se samotná směrnice o vyřazování majetku zruší a stane se součástí směrnice o účtování majetku, která je přepracována a zařazena do příruční evidence vybrané organizace.

7.1.5 Směrnice o zásadách čerpání FKSP

Směrnice o zásadách čerpání FKSP byla aktualizována naposledy v roce 2020. V souvislosti se zákonem č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů (dále jen konsolidační balíček), který zrušil doposud platnou vyhlášku č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, je nutné tuto směrnici přepracovat dle aktuálně platného metodického pokynu k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s FKSP vydaného Ministerstvem financí ČR. Navržená aktualizovaná směrnice se nachází v kapitole 10.1 této práce.

7.1.6 Směrnice o inventarizaci majetku a závazků

Směrnice o inventarizaci majetku a závazků upravuje povinnosti zaměstnanců při činnostech inventarizace. Směrnice organizace se řídí následujícími zásadami:

- tento předpis zavazuje všechny zaměstnance organizace,
- je vydáván písemně,
- nesmí být vydán v rozporu s platnou legislativou,
- nesmí být vydán s retroaktivním účinkem,
- zakládá se bez stanoveného data konečné platnosti,

- ředitel organizace informuje zaměstnance o vydání, změně nebo zrušení této směrnice způsobem, který lze prokázat,
- směrnice je přístupná všem zaměstnancům prostřednictvím zveřejnění na obvyklém místě (kancelář).

Inventarizace majetku a závazků je klíčovým prvkem, který dokazuje průkaznost účetnictví, pokud organizace nezajistí řádné provedení inventarizace, nebude její účetnictví dostatečně průkazné. Díky inventarizaci organizace zkontroluje, zda skutečný stav majetku a závazků odpovídá skutečností, které jsou uvedeny v účetnictví. Za provedení inventarizace je odpovědná ředitelka organizace. Organizace provádí inventarizaci veškerého svého majetku a závazků, včetně majetku, který jí byl svěřen do správy pro vlastní hospodaření.

Inventarizace se provádí pouze periodická ve spojitosti s řádnou účetní závěrkou. Mimořádná inventarizace se provádí pouze v případě, kdy je nezbytné ověřit stav majetku (např. v souvislosti se změnou ředitele).

Skutečné stavy hmotného majetku se provádí fyzickou inventurou, skutečné stavy závazků a pohledávek se zjišťují dokladovou inventurou.

Zahájení provedení inventarizace veškerého majetku a závazků zajišťuje ředitelka organizace vydáním Příkazu, kterým zřizuje inventarizační komisi a zároveň stanovuje plán inventarizačních prací.

Směrnice obsahuje jasný a přehledný postup inventarizačních prací pro inventarizační komisi. V souvislosti s riziky, které se týkají peněžních prostředků v hotovosti se provádí fyzická inventura peněžních prostředků a cenin každé čtvrtletí pověřeným pracovníkem a čtyřikrát v průběhu roku provede namátkovou kontrolu ředitelka organizace.

Inventarizační komise zajišťuje celý průběh inventarizace, od toho se odvíjí její odpovědnost za správu, řízení a provedení inventarizace majetku a závazků ve vybrané organizaci.

Majetek hromadné povahy, tj. drobný, zaměnitelný, použitelný déle než jeden rok do hodnoty 500 Kč, není předmětem inventarizace, a to z důvodu, že evidence, inventarizace a sledování tohoto lehce zaměnitelného majetku je považována za neefektivní, neekonomickou a neekonomickou (přístroje, nádobí apod.).

Směrnice určuje odpovědnosti při výkonu inventarizačních prací, obsahuje veškeré potřebné informace o inventurních soupisech, inventarizačních zápisech a souhrnné zprávě o provedení inventarizace, která je po ukončení činnosti předána ředitelce organizace.

Poslední část směrnice stanovuje kroky k vypořádání inventarizačních rozdílů a jejich nápravná opatření a také stanovení likvidační a škodní komise.

Směrnice obsahuje následující přílohy: zápis z jednání škodní komise, kontrolní list ředitelky organizace k inventarizaci, jmenování škodní komise, oznámení o škodě vzniklé na majetku ve vlastnictví a správě, protokol o proškolení všech členů inventarizační komise, kteří byli jmenováni k provedení inventarizace.

Tato směrnice je vytvořena řádně a vyčerpávajícím způsobem. Avšak zahrnuje veškeré potřebné informace pro postup inventarizačních prací pro zaměstnance. Všechny postupy a odpovědnosti jsou jasně vysvětleny.

Nedostatkem směrnice je absence vzorů inventarizačního zápisu a inventurního soupisu, které by měly být přílohou směrnice (viz. tabulka č. 4 a č. 5). Bylo by vhodné inventarizační směrnici doplnit i o časový harmonogram samotné inventarizace na základě zkušeností s inventarizací z minulých let.

Tabulka 4: vzor inventurního soupisu pro dlouhodobý hmotný majetek (Svobodová, 2018)

Inventurní soupis č.				
<i>Název a sídlo účetní jednotky, IČ</i>				Dlouhodobý hmotný majetek
				Inventura provedena ke dni:
				Fyzická inventura
				Syntetický účet:
				Analytický účet:
				Číslo stránky:
Č. řádku	Inventurní č.	Název	Pořizovací cena v Kč	Poznámka
1				
2				
3				
Celkem				
Zjištěné inventarizační rozdíly v množství:				
Zjištěné inventarizační rozdíly v Kč s přesností na 2 desetinná místa:				
Okamžik zahájení:			Jméno a podpis odpovědného pracovníka	
Okamžik ukončení:				

Tabulka 5: vzor inventarizačního zápisu (Svobodová, 2018)

Vzor inventarizačního zápisu	
Druh inventarizace:	
Inventarizace provedena dne:	Okamžik zahájení inventury:
Odpovědná inventarizační komise	Okamžik ukončení inventury:
Předseda komise	jméno příjmení
Člen komise	jméno příjmení
Člen komise	jméno příjmení
Inventarizační rozdíl ve výši (Kč)	
Prohlášení pracovníka odpovědného za inventovaný majetek	
Všechny doklady týkající se inventovaného dlouhodobého hmotného majetku byly doplněny a předány k provedení inventury.	
Veškeré přírůstky a úbytky do zahájení inventury byly předány k proúčtování a nic nebylo zatajeno	
Jméno a příjmení, datum, podpis	
Výsledek inventury	Počet (množství) Kč, s přesností na 2 desetinná místa
a) skutečný stav zjištěný	
b) stav v účetnictví	
c) manko/přebytek	
Poznámka	
Návrh řešení inventarizačních rozdílů	

7.1.7 Směrnice o vedení pokladny

Ustanovení v této směrnici vymezují podmínky pro vedení pokladny zaměstnancem, který byl touto činností pověřen za podmínek sjednaných v pracovní smlouvě, pracovní náplni a dohodě o hmotné odpovědnosti. Touto směrnici se řídí převážně správce rozpočtu, jehož funkcí je v organizaci pověřena účetní. Kontrolu této směrnice zajišťuje statutární orgán organizace. Ačkoliv se jedná o směrnici o vedení pokladny, tak je zde uvedeno, že kontrolu „směrnice o oběhu účetních dokladů“ provádí statutární orgán. Tato skutečnost je sice pravdivá, ale netýká se směrnice o vedení pokladny.

Vedením pokladny se pro potřeby směrnice rozumí příjem a výdej peněžních prostředků včetně cenin.

Ve směrnici jsou jasně stanoveny povinnosti pokladníka a technické podmínky pro vedení pokladny. Denní limit hotovosti v pokladně je stanoven na 60.000 Kč a částka přesahující tento limit je denně odváděna na běžný účet. Dále směrnice uvádí, jak mají vypadat pokladní doklady, jak se číslují a postup, dle kterého se pokladník řídí při výplatě peněz v hotovosti.

Směrnice také obsahuje vyčerpávající seznam informací, jak nakládat s platební kartou organizace, avšak organizace platební kartu vůbec nevyužívá, z tohoto důvodu byla část k platební kartě ze směrnice vyjmuta.

Platby, které jsou do částky 10.000 Kč se mohou provádět hotově, jedná se především o ošacení dětí, drobnou elektroniku, drogerii apod.

Podle směrnice je pokladní povinna pravidelně, tedy jednou týdně, provádět kontrolu pokladny. Tato praxe ovšem nese určité riziko, a to v případě ztráty hotovosti, protože není zaručeno, že by bylo možné okamžitě identifikovat osobu zodpovědnou za ztrátu. Doporučuji provádět kontrolu každý den na konci pracovní směny z důvodu, kdyby se ztratila peněžní hotovost, bude mnohem snazší identifikovat osobu nebo okolnosti spojené s tímto incidentem.

Přílohou k této směrnici je záznam o provedené kontrole peněžní hotovosti, záznam o provedené kontrole cenin a dohoda o odpovědnosti.

Směrnice o vedení pokladny neobsahovala vážné nedostatky, směrnice je zpracována v pořádku.

7.1.8 Účtový rozvrh, účetní knihy, náležitosti účetních dokladů

Konkrétně tato směrnice je pro potřeby příspěvkové organizace neúčinná. Směrnice obsahuje základní informace o náležitostech účetních dokladů (ÚD), které jsou uvedeny v ZOÚ a také jsou vypsány ve směrnici o oběhu ÚD organizace. Taktéž seznam účetních knih, ve kterých příspěvková organizace účtuje je součástí směrnice o oběhu ÚD.

Účtový rozvrh, který má být přílohou této směrnice chybí. Tato směrnice bude zrušena a účtový rozvrh bude nyní stát jako směrnice samostatně. Vzhledem k požadavkům příspěvkové organizace nebude součástí diplomové práce konkrétní účtový rozvrh.

7.1.9 Směrnice k rozpočtovému hospodaření

Vybraná příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky, které získala hlavní činností, s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem, s prostředky svých fondů, s prostředky získanými doplňkovou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů ÚSC a státních fondů. Výdaje příspěvkové organizace souvisí s plněním činností organizace stanovených ve zřizovací listině a jsou v rámci

schváleného rozpočtu nákladů. Směrnice říká, že v případě vytvořeného zisku v doplňkové činnosti, jej může použít pouze ve prospěch činnosti hlavní. Příspěvková organizace doplňkovou činnost zatím sice neprovádí, ale tuto informaci považuji v této směrnici za důležitou, protože organizace v budoucnu uvažuje o doplňkové činnosti na zlepšení finanční situace k dalšímu zlepšování prostředí pro děti v organizaci. Dále jsou zde obsaženy povinnosti a práva organizace ve vztahu k získaným peněžním prostředkům a jak má organizace postupovat v případě hospodaření se zhoršeným hospodářským výsledkem, z jakého fondu má čerpat finanční prostředky, jaké fondy organizace vytváří a jakým způsobem do fondů rozděluje zlepšený hospodářský výsledek. Zde byla uvedena zastaralá či chybná informace, která byla opravena dle aktuálního znění zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V závorce je uvedena chybná informace ze směrnice.

Organizace může alokovat do fondů zlepšený výsledek hospodaření pouze v případě, že byl vyrovnán případný zhoršený hospodářský výsledek z předchozího období, a to následovně:

- do fondu odměn do výše 20 % (80 %) zlepšeného hospodářského výsledku, nejvýše však do 10 % (80 %) limitu prostředků na platy nebo přípustného objemu prostředků na platy,
- do fondu reprodukce majetku do výše 80 % (25 %) zlepšeného hospodářského výsledku,
- do rezervního fondu bez omezení.

Přílohou této směrnice by měl být vždy schválený rozpočet na daný rok, což není. Je nutno, aby tuto skutečnost ředitelka organizace pravidelně zkontrolovala.

Tato směrnice obsahovala veškeré údaje, které jsou pro potřeby organizace důležité. Byla zde pouze opravena chybná informace o rozdělování do fondů.

7.1.10 Směrnice k přijímání darů

Vybraná příspěvková organizace je dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů oprávněná přijímat dary od fyzických i právnických osob. Může se jednat o dary věcné, ale i o finanční dary, které nemají určený účel, pro který musí být použity. Dar se při zařazení do evidence oceňuje reprodukční pořizovací cenou.

Směrnice obsahuje postup, dle kterého se zaměstnanci řídí v případě přijímání darů. Dar může být přijat pouze v případě, kdy je pro organizaci přínosný a využitelný.

Darem se rozumí libovolně darovaný předmět, který je poskytnut organizaci bez nároku na protislužbu, včetně finanční hotovosti, kterou poskytne jakákoli fyzická či právnická osoba.

Za dar se nepovažují plnění z pouhé společenské služby, drobné reklamní a propagační předměty, ani slevy na nakupované zboží a vzorky zboží k vyzkoušení. Vzorky zboží, které zaměstnanci převzali, jsou vždy použity ve prospěch organizace.

Ve směrnici je uvedeno, že od daně darovací je osvobozeno bezúplatné nabytí majetku ÚSC a jimi zřízenými PO. Darovací daň však byla zrušena, a tudíž se zde nahradí slovy „od daně z příjmů“.

O přijetí daru rozhoduje ředitelka organizace a zároveň uzavírá darovací smlouvu, ostatní zaměstnanci nejsou oprávněni přijímat dary určené pro organizaci.

Dar organizace přijme do svého vlastnictví na základě uzavřené darovací smlouvy a v souladu s podmínkami, které ustavil zřizovatel ve zřizovací listině. Vzor darovací smlouvy, který organizace využívá je uveden v příloze této práce P I. Darovací smlouva byla doplněna o bod č. 3 „dar se předává bez právních vad, dluhů a břemen, v souvislosti s tímto darem na obdarovaného nepřecházejí žádné dluhy ani břemena“. Může nastat situace, kdy bude chtít fyzická nebo právnická osoba poskytnout příspěvkové organizaci jako dar automobil. V případě, že by tato osoba měla automobil pořízený na finanční leasing, který stále trvá, nebyl by převod vozu možný.

Peněžní dary se přičítají do rezervního fondu organizace, případně do fondu investic, pokud jsou specificky určeny nebo pokud jsou použitelné k investičním účelům.

Pro zaměstnance organizace platí striktní zákaz žádat dary pro sebe nebo někoho dalšího v souvislosti s výkonem služby.

V této směrnici byly nalezeny pouze drobné nedostatky, které zahrnovaly pouze přidání věty nebo změnu jejího znění. Směrnice obsahuje všechny důležité informace o tom, jaké má práva a povinnosti ředitelka a zaměstnanci organizace.

Příklad účtování peněžního daru od fyzické osoby

Pan Novák se rozhodl na základě vlastního uvážení příspěvkové organizaci poskytnout účelový finanční dar ve výši 10.000 Kč na počítač pro děti do společenské místnosti. Ve zřizovací listině je ustaveno, že vybraná příspěvková organizace může přijímat dary do 200.000 Kč bez písemného souhlasu zřizovatele. Příspěvková organizace musí sjednat s panem Novákem darovací smlouvu na základě které může dar přijmout.

Tabulka 6: Příklad účtování peněžního daru (vlastní zpracování)

Č.	Doklad	Text	Kč	MD	D
1.	PPD	Příjem hotovosti	10.000 Kč	261	414
2.	FP	Faktura za PC	12.000 Kč	558	321
3.	VPD	Platba faktury hotově	12.000 Kč	321	261
4.	VÚD	Zařazení PC do evidence	12.000 Kč	028	088
5.	VÚD	Zúčtování fondu	10.000 Kč	414	648

261 – pokladna

414 – rezervní fond z ostatních titulů

558 – náklady z drobného dlouhodobého majetku

321 – závazky vůči dodavatelům

028 – drobný dlouhodobý hmotný majetek

088 – oprávkky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku

648 – čerpání fondu

7.2 Identifikace stávající struktury VKS v příspěvkové organizaci

Za správu a udržování vnitřního kontrolního systému v organizaci je odpovědná ředitelka vybrané organizace. Příspěvková organizace má vytvořenu směrnici na vnitřní kontrolní systém, která však neobsahuje žádné konkrétní informace, které by se týkaly samotné organizace. Jedná se spíše o kopii zákonem daných skutečností. Z tohoto důvodu bude v návrhové části práce navržena nová směrnice o finanční kontrole. Obsahem původní směrnice je odpovědnost při provádění řídicí kontroly, řídicí kontrola a povinnosti při řídicí kontrole, kontrolní činnost ze strany zřizovatele. Její přílohou je postup při provádění řídicí kontroly. Dalšími přílohami jsou pak každoroční dodatky o pověření osob jako správce rozpočtu a hlavní účetní a podpisové vzory. Poslední dodatek byl zhotoven v roce 2021. Je nutné vydat nový dodatek k této směrnici o pověření osob, kvůli nedávným organizačním změnám a seznámit se směrnicí všechny zaměstnance, kterých se směrnice a povinnosti z ní vyplývající týkají.

Statutární orgán organizace (ředitelka) je povinna pověřit zaměstnance k výkonu funkce správce rozpočtu a hlavní účetní. Pravomoci a odpovědnosti osob v těchto funkcích jsou uvedeny ve vnitřním organizačním řádu a v pracovních náplních jednotlivých pracovníků.

Minimální požadavky pověření k výkonu role správce rozpočtu a hlavní účetní vyplývající ze zákona o finanční kontrole zahrnují:

- jasně vyjádřené písemné pověření osoby výkonem dané funkce,
- stanovení přesného rozsahu operací, u nichž má pověřená osoba vykonávat funkci,
- datum a podpis ředitele.

Příkazce operace

Jako příkazce operace je v organizaci ustavena ředitelka, pouze v době její nepřítomnosti ji zastupuje její statutární zástupce.

Správce rozpočtu a hlavní účetní

Funkce správce rozpočtu a hlavní účetní je v organizaci sloučena, jak to umožňuje zákon o finanční kontrole a provádí ji účetní organizace. V době nepřítomnosti účetní je oprávněn vykonávat určité finanční operace zástupce statutárního orgánu. Finanční operace, které je zástupce oprávněn vykonávat stanovil statutární orgán organizace:

- vedení knihy přijatých faktur, likvidace faktur,
- vedení pokladny a pokladní knihy,
- deník přijaté a odeslané pošty,
- zpracování odvodů pro ZP, SSZ při zajištění mzdové agendy,
- zpracování převodu mezd na peněžní ústavy zaměstnanců,
- výběr peněz v hotovosti,
- vedení evidence písemných žádostí a stížností.

Povinnosti správce rozpočtu a hlavní účetní při předběžné kontrole (sloučená funkce)

Správce rozpočtu má při předběžné kontrole povinnost zjistit, jestli:

- je dodržena příslušná legislativa,
- je příkazce operace oprávněn transakci podepsat,
- je transakce v souladu s informacemi ve finančním plánu a rozpočtu.

Hlavní účetní má při předběžné kontrole povinnost prověřit, jestli:

- jsou všechny potřebné dokumenty kompletní,

- splňují předepsané náležitosti,
- je dodržena příslušná legislativa,
- jsou kompetentní osoby řádně podepsány.

Předběžnou kontrolu v organizaci tvoří statutární orgán, který svým podpisem při uzavírání hospodářských a sponzorských smluv, při vystavení objednávek, při převzetí faktur, paragonů, cestovních příkazů a ostatních dokladů povoluje uskutečnění a schválení následné operace. Jeho povinností je zkontrolovat účel a nezbytnost operace. Zároveň hodnotí hledisko hospodárnosti a efektivnosti, následně postoupí doklady správci rozpočtu, který všechny doklady také prověří a potvrdí svým podpisem a následně provede operaci.

Průběžná a následná kontrola je vykonávána příkazcem operace po provedení úhrady a zaúčtování příslušných dokladů. Vnitřnímu kontrolnímu systému v organizaci podléhají veškeré příjmy i výdaje. Příjmy jsou kontrolovány příkazcem operace. Průběžná kontrola příjmů a výdajů organizace je uskutečňována během celého roku monitorováním čerpání rozpočtu. Účetní organizace, která zastává funkci správce rozpočtu a hlavní účetní vykonává řídicí kontrolu při převzetí dokladů, proplacení, zaúčtování a zařazení do evidence. Svým podpisem a razítkem na výše uvedených dokladech potvrzuje uskutečnění řídicí kontroly.

7.2.1 Povinnosti organizace vyplývající ze směrnice vnitřního kontrolního systému

V souvislosti s vyhláškou č. 416/2004 Sb. má organizace povinnost podat za kalendářní rok internímu auditorovi zřizovatele zprávy o výsledcích řídicích kontrol.

7.2.2 Deníky kontrolní činnosti v organizaci

Pro pracovní pozici účetní a statutárního zástupce je ve vybrané organizaci vyhotoven tzv. deník kontrolní činnosti pro celý rok. Deníky obsahují oblasti, ve kterých se kontrola provádí včetně jednotlivých kontrolovaných činností. Vždy se musí do deníku zapsat datum provedení kontroly, jaký byl výsledek kontroly a jaká byla přijata opatření v případě zjištěných nedostatků. V poznámce se uvádí, kdo má kontrolu provádět a podpisy kontrolujících.

Deník kontrolní činnosti – účetní

Deník kontrolní činnosti pro účetní obsahuje tři oblasti: ekonomika, mzdy a personalistika, ostatní.

Kontrolovanými činnostmi jsou:

- průběžná kontrola čerpání rozpočtu za předcházející měsíc,
- kontrola stavu a splatnosti dlouhodobě uzavřených smluv,
- dokladová inventarizace,
- údaje o hospodaření za uplynulý rok, výroční zpráva,
- přehledy čerpání fondů – tabulky pro zřizovatele,
- kontrola čerpání mzdových prostředků,
- kontrola knihy docházky správních zaměstnanců,
- kontrola čerpání ŘD, MD, RD, studijního volna,
- kontrola práce a výkazů správních zaměstnanců,
- kontrola práce uklízeček,
- zpráva o hospodaření za uplynulý rok,
- plánovaná kontrola cenin,
- kontrola provádění účetních odpisů za minulé období v souladu s platnými právními předpisy,
- kontrola pracovních poměrů na dobu určitou.

Deník kontrolní činnosti – zástupce statutárního orgánu

Deník kontrolní činnosti pro zástupce statutárního orgánu obsahuje také 3 oblasti: ekonomika, pedagogický proces a ostatní.

Kontrolovanými činnostmi jsou:

- kontrola knihy docházky zaměstnanců,
- kontrola čerpání ŘD, MD, RD, studijního volna,
- kontrola výplatních lístků,
- kontrola měsíčních plánů,
- kontrola týdenních plánů,
- kontrola zápisů v Knize denní evidence,
- kontrola spolusprávy,

- hospitační činnost,
- kontrola Programu rozvoje osobnosti, individuálního plánu,
- kontrola žákovských knížek,
- kontrola doplnění údajů v kronice.

V rámci návrhové části diplomové práce byl vytvořen kontrolní seznam provozních procesů i pro ředitelku organizace. Seznam obsahuje 6 oblastí, v nichž musí ředitelka organizace provádět pravidelnou kontrolu. Jedná se o oblast personální, finanční, bezpečnosti, péče o děti, komunikace a spolupráce a legislativy.

7.2.3 Personální politika v organizaci

Do pracovního poměru přijímá nové zaměstnance ředitelka organizace. Přijímaný zaměstnanec má povinnost při pohovoru předložit zaměstnavateli tyto doklady:

- doklady o vzdělání,
- doklad o psychické způsobilosti,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařem potvrzený formulář o vstupní lékařské prohlídce,
- přehled dosavadní praxe,
- zápočtový list.

Zaměstnavatel se zaměstnancem uzavře pracovní smlouvu a dle potřeby dohodu o hmotné odpovědnosti, dohodu o zasílání platu na účet zaměstnance a případnou dohodu o srážkách ze mzdy (při odběru stravy na pracovišti).

Zaškolení nového zaměstnance probíhá v organizaci ve dvou fázích. V první fázi je nový zaměstnanec seznámen s denním režimem, se systémem převzetí a předání služby, s předáváním a získáváním informací z malých denních porad a nástěnky na vychovatelně a se systémem vyzvedávání a vyúčtování záloh. Pokud nastupuje jako vychovatel ke konkrétní rodinné skupině, a ne jako zástup, tak je určen jako klíčový pracovník. Zaměstnanec je také seznámen se svými kompetencemi a povinnostmi. V první fázi se také naučí správně vyplňovat základní dokumentaci, zejména v systému Evix.

Ve druhé fázi zná zaměstnanec děti ze své rodinné skupiny, má prostudovány jejich osobní spisy. Funguje jako klíčový pracovník, tzn. osobně se představí ve školách. Využívá aktivně

své kompetence ve spolupráci s ostatními zaměstnanci organizace. Zaměstnanec zná vnitřní řád a ostatní potřebnou interní dokumentaci organizace. Zaměstnanci je znám celoroční provoz v organizaci, zvláštnosti rozpisů služeb o prázdninách, možnosti rekreací s dětmi, systém hlášení řádné dovolené.

V případě, že je zaměstnanec přijímán na pozici zástupu, musí znát všechny děti v organizaci, vědět do jaké patří rodinné skupiny, je seznámen se všemi pracovníky organizace a spolupracuje aktivně s vedoucí vychovatelkou na plánování svých zástupů.

Software Evix

Software Evix slouží výchovným zařízením k osobní a zdravotní evidenci dětí. Mimo to slouží vybrané organizaci především k evidenci docházky pedagogických pracovníků.

7.3 Nedostatky aktuálního VKS

Na základě analýzy aktuálního stavu vnitřního kontrolního systému vybrané organizace byly zjištěny následující nedostatky. Za velký nedostatek je shledána nedostatečná aktualizace vnitřních směrnic, což může vést k nesouladu s aktuálně platnou legislativou, normami a postupy. Zastaralost směrnic povede k nedorozuměním mezi zaměstnanci ve vztahu k jejich povinnostem v daných pracovních oblastech. Ve spoustě směrnic jsou špatně uvedeni odpovědní zaměstnanci, kteří již v organizaci nejsou zaměstnáni. Konkrétně od 1. dubna 2021 proběhlo jmenování statutárního orgánu PO – ředitelky, která je nyní odpovědná za všechny směrnice. Dalším nedostatkem u směrnic v organizaci je jejich vyčerpávající obsah. Směrnice by měly být jasné, stručné a přehledné. Každý by z nich měl pochopit, co je předmětem směrnice, kdo, co, a kdy má provádět. Směrnice by neměly obsahovat tzv. prázdné informace nebo obecně známá fakta. Některé směrnice organizace jsou popsány i na více než deseti stranách.

Vzhledem k zastaralosti interních směrnic na to navazuje další nedostatek, který se týká školení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci by se měli vnitřními směrnicemi řídit, jsou v nich stanoveny postupy a doporučení, které jim pomohou v plnění jejich pracovních povinností. V souvislosti s častou fluktuací zaměstnanců je nezbytné, aby tato školení probíhala pravidelně s příchodem nového zaměstnance. Směrnice by měly obsahovat seznam pracovníků s jejich podpisy, že s těmito směrnicemi byli seznámeni. Žádným takovým seznamem organizace nedisponuje a někteří zaměstnanci ani nevědí, kde směrnice v kanceláři mohou najít.

Organizace disponuje stanoveným plánem kontrol, kterým by se měla řídit každý rok a za každý měsíc kontrolu vybraných oblastí provést. V tomto plánu je ustaveno, kdo kontrolu provede, jaké oblasti se bude týkat a kdy bude kontrola provedena. Bohužel tyto interní kontroly jsou v organizaci opomíjeny a není jim věnována dostatečná pozornost. Součástí plánu kontrol jsou také deníky kontrolní činnosti, kde má odpovědný zaměstnanec povinnost kontroly zapisovat.

Organizace aktivně využívá software Evix k evidenci pracovní docházky pedagogických pracovníků, zároveň však mají tito pracovníci povinnost zápisu své docházky do Knihy docházek. Nyní je na místě se ptát, zda je povinnost zápisu do Knihy docházek jen zbytečná a zdlouhavá rutina, nebo zda slouží Kniha docházek jako dobrý kontrolní prostředek.

8 ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI

Součástí organizačního rámce pro řízení rizik je:

- definice strategických, taktických a průběžně i provozních cílů v příslušné oblasti,
- tvorba parametrů pro posouzení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti činnosti,
- neustálá identifikace provozních, finančních, legislativních a jiných rizik, která by mohla ohrozit dosahování cílů,
- určení stupně významnosti rizika (analýza rizika),
- seznam aktuálních rizik,
- pravidelné informování zaměstnanců o existenci rizik,
- průběžná aktualizace plánu kontrolní činnosti,
- identifikace specifických rizik pro všechny oblasti práce organizace, jejich průběžná aktualizace podle vlastních kontrolních zjištění, poznatků ve vzdělávacích akcích a pokynů zřizovatele,
- neustálé hodnocení účinnosti systému řízení rizik. (vlastní zpracování dle vnitřního předpisu organizace)

Rizika jsou identifikována hlavně prostřednictvím teoretické analýzy (např. analýzou závěrů konzultací se zřizovatelem, informacemi získanými na seminářích). (vlastní zpracování dle vnitřního předpisu organizace)

8.1 Oblasti rizik

Rizika v organizaci jsou pečlivě identifikována a rozdělena do 7 hlavních oblastí, které představují základní součásti fungování organizace a jejího prostředí. Tato systematická klasifikace umožňuje efektivní analýzu a řízení rizikových faktorů s ohledem na konkrétní specifika organizace. Tyto oblasti jsou:

- řízení organizace,
- správa a ochrana majetku,
- účetnictví,
- provoz organizace, BOZP,
- dokumentace organizace,

- pracovně-právní vztahy, personalistika,
- práva a povinnosti dětí. (vlastní zpracování dle vnitřního předpisu organizace)

Stanovení rizik v jednotlivých oblastech byly pro přehlednost uvedeny ve zkrácené podobě v následujících tabulkách.

8.1.1 Možná rizika v oblasti řízení organizace

Tabulka 7: Stanovení rizik v oblasti řízení organizace (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Zneužití počítačů	Vysoký	Střední	Omezení přístupových práv
Riziko změny v orgánech zřizovatele	Střední	Nízká	Pořizování záznamů z jednání
Překročení kompetencí zaměstnanců	Vysoký	Nízká	Jasná definice kompetencí v organizačním řádu
Špatná koordinace činností	Vysoký	Střední	Upřesnění pracovní náplně vedoucích pracovníků
Legislativní změny	Vysoký	Vysoká	Průběžná školení zaměstnanců

Rizik v oblasti řízení organizace je hned několik. Prvním je potenciální zneužití počítačů k poškození pověsti organizace (např. rozesílání spamů, šíření virů). Preventivním opatřením pro toto riziko může být pořízení legálního ochranného softwaru a jeho pravidelná aktualizace. Dalším opatřením může být omezení přístupových práv uživatelů, nebo ochrana serveru pomocí softwarového zabezpečení externí firmou.

Dalším rizikem je riziko spojené se změnami ve volených orgánech zřizovatele. Preventivním opatřením v tomto případě bude pravidelné pořizování záznamů z jednání, stanovení písemných zásad vzájemných finančních vztahů, zásad pro čerpání příspěvku zřizovatele a pro správu majetku. Je vhodné požadovat rozhodnutí a pokyny od zřizovatele písemně a v případě nejasností vyžadovat písemné vyjádření.

Dalším rizikem uvnitř řízení organizace je překročení kompetencí zaměstnanců domova. Tomuto riziku se dá vyhnout tak, že se jasně definují kompetence všech zaměstnanců v organizačním řádu.

Riziku, které je spojeno se špatnou koordinací činností uvnitř organizace se dá předejít upřesněním pracovních náplní vedoucích pracovníků a pravidelnou kontrolní činností.

V neposlední řadě organizaci ohrožuje riziko legislativních změn, které by mohly způsobit dočasné problémy v činnosti organizace. Proto je nutné průběžně školit vedoucí pracovníky.

8.1.2 Možná rizika v oblasti správy a ochrany majetku

Tabulka 8: Stanovení rizik v oblasti správy a ochrany majetku (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Krádež peněz z pokladny	Vysoký	Nízká	Pravidelná a namátková inventarizace pokladny, uzamknutý trezor
Přečerpání rozpočtu	Vysoký	Nízká	Pravidelné provádění měsíční uzávěrky rozpočtu
Ztráta elektronicky zpracovávaných dat	Vysoký	Vysoká	Pravidelná záloha dat na dalších zařízeních
Zneužití majetku pro osobní účely	Střední	Vysoká	Sledování telefonních výpisů
Odcizení nebo poškození majetku	Vysoký	Vysoká	Dodržování směrnice o zabezpečení majetku a Vnitřního řádu

Pro eliminaci veškerých rizik týkajících se pokladny je stanoven maximální limit hotovosti v pokladně a peníze nad stanovený limit jsou okamžitě vloženy na bankovní účet. Hotovost je standardně uložena v trezoru, za jehož uzamčení je zodpovědná účetní organizace. Jsou stanoveny zásady pro provoz pokladny. Pokladnu kontroluje každý den na konci pracovní směny účetní organizace. 4x ročně jsou stanoveny kontroly pověřeným pracovníkem a 4x ročně provádí namátkovou kontrolu statutární orgán organizace. Účetní, která má na starost pokladnu, má uzavřenou dohodu o odpovědnosti.

Preventivním opatřením, aby nedošlo k přečerpání rozpočtu organizace, bude pravidelné měsíční provádění uzávěrky rozpočtu, aby měla organizace přesný obraz o svém hospodaření. Pro zřizovatele se provádí čtvrtletní mezitímní uzávěrka a 31.12. se provádí roční účetní závěrka, kde je stanoven výsledek hospodaření.

V případě ztráty elektronicky zpracovávaných dat se riziko eliminuje pravidelným zálohováním na dalších zařízeních.

Pokud by docházelo k zneužívání majetku organizace pro soukromé účely, zavedlo by se sledování výpisů telefonních hovorů, případně by se vybíraly poplatky za hovory pro soukromé účely. Bude se také dělat namátková kontrola dílny domovníka a jeho pracovní náplně v pracovní době.

Riziku odcizení nebo poškození majetku organizace se dá předejít pravidelnou kontrolou dodržování směrnice o zabezpečení majetku organizace, pojistných smluv, dále dodržování Vnitřního řádu, seznamování dětí a zaměstnanců s Vnitřním řádem a dalších vnitřních předpisů.

Dalším rizikem může být i například nevýhodně uzavřená smlouva. Preventivním opatřením pro toto riziko bude konzultování smluv s právníkem a zřizovatelem.

8.1.3 Možná rizika v oblasti účetnictví

Tabulka 9: Stanovení rizik v oblasti účetnictví (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Nesoulad mezi příjmy a výdaji	Vysoký	Nízká	Pravidelná kontrola
Špatná evidence majetku a závazků	Vysoký	Nízká	Pravidelná inventarizace
Legislativní riziko	Vysoký	Vysoká	Pravidelný monitoring legislativních změn
Zneužití přístupových dat k elektronickému bankovníctví	Vysoký	Nízká	Omezení podpisového práva provádět platby
Chybné zpracování mezd	Vysoký	Nízká	Smluvní ujednání odpovědnosti za škodu

Oblast účetnictví zahrnuje spoustu rizik, které by mohly mít negativní finanční dopad na chod celé organizace.

Riziko nesouladu mezi příjmy a výdaji bude eliminováno pravidelnou kontrolou. Riziko špatné evidence majetku a závazků se eliminuje pravidelnou inventarizací majetku a ověřováním závazků, dodržováním zavedeného systému správy majetku a evidence závazků. V oblasti účetnictví může také nastat legislativní riziko. Preventivním opatřením bude pravidelné sledování aktuálních změn v legislativě a případná školení zaměstnanců. Existující riziko zneužití přístupových dat k elektronickému bankovníctví je eliminováno omezením okruhu oprávněných osob vstupovat do elektronického bankovníctví a také omezením podpisového práva provádět platby.

Pro zamezení rizika chybného zpracování mezd dodavatelskou firmou se ve smlouvě ujednává odpovědnost za škodu způsobenou chybným zpracováním podkladů organizace, včetně úhrady penále nařízené kontrolním orgánem.

8.1.4 Možná rizika v oblasti provozu organizace, BOZP

Tabulka 10: Stanovení rizik v oblasti provozu organizace, BOZP (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Vznik požáru	Vysoký	Střední	Pravidelná kontrola prostor organizace, revize elektrospotřebičů, revize hasicích přístrojů
Úrazy	Vysoký	Vysoká	Proškolení zaměstnanců a poučení dětí o BOZP, řádný dohled nad dětmi

Riziku vzniku požáru se předchází pravidelnou kontrolou prostor organizace, pravidelným proškolením zaměstnanců a pravidelnou revizí elektrospotřebičů. Musí se provádět pravidelná údržba požárního vybavení (hasicí přístroje, detektory kouře). Pravidelné cvičení evakuace dle vypracovaného plánu evakuace, který pomůže všem zaměstnancům a dětem bezpečně opustit budovu. Předějit tomuto riziku se dá také správnou manipulací a skladováním materiálů, které jsou hořlavé nebo mohou způsobit požár, a to v souladu s bezpečnostními předpisy.

Aby se předešlo úrazům zaměstnanců a dětí je potřeba provádět pravidelnou kontrolu prostor organizace z hlediska BOZP, proškolit zaměstnance o BOZP a poučit děti o BOZP. Aby nedošlo k úrazu dětí, je nutno nad nimi provádět řádný dohled. K tomuto výkonu jsou pověřeni kvalifikovaní vychovatelé.

8.1.5 Možná rizika v oblasti dokumentace

Tabulka 11: Stanovení rizik v oblasti dokumentace (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Zneužití osobních údajů	Vysoký	Nízká	Dokumenty zabezpečit v uzamykatelné místnosti
Znehodnocení spisů v důsledku havárie inženýrských sítí	Vysoký	Střední	Umístit archiv do vhodných prostor
Riziko ztráty razítek	Střední	Nízká	Řádná evidence

Aby nedocházelo k riziku zneužití osobních údajů dětí a zaměstnanců je nutno zabezpečit dokumenty do uzamykatelné místnosti, nejlépe i uzamknout do skříně, ke které by měl klíče pouze statutární orgán případně jeho zástupce.

V případě havárie inženýrských sítí může dojít k znehodnocení spisů, které jsou uloženy v archivu. Z tohoto důvodu se archiv umístí do vhodných prostor, kde je minimální riziko vzniku této havárie.

Riziko ztráty razítek se eliminuje jejich evidencí a při jejich předání budou pověřené osoby poučeny o jejich zabezpečení.

8.1.6 Možná rizika v oblasti pracovně-právních vztahů, personalistice

Podpisem souhlasu zaměstnanců se zpracováním osobních údajů a pečlivá správa personální dokumentace sníží riziko porušení ochrany osobních údajů.

Nerespektování základních principů pracovně právních předpisů se eliminuje zvyšováním právního vědomí zaměstnanců a vedoucích pracovníků pravidelným proškolením. Stanoví se zákaz diskriminace ve vnitřním předpisu organizace.

8.1.7 Možná rizika v oblasti práv a povinností dětí

Tabulka 12: Stanovení rizik v oblasti práv a povinností dětí (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Šikana, kyberšikana	Vysoký	Střední	Poučení dětí o bezpečném chování na internetu
Výskyt omamných látek, užívání alkoholu a cigaret	Vysoký	Střední	Poučení o Vnitřním řádu organizace, zvýšit dohled na rizikových místech

Děti může obecně ohrozit šikana nebo v případě internetové komunikace – kyberšikana. Aby se těmto jevům předešlo, je potřeba děti pravidelně poučovat o pravidlech bezpečného užívání internetu a různých sociálních sítích. Zaměstnanci by měli dodržovat vytvořenou směrnici, ve které jsou stanovena preventivní opatření, postup při výskytu šikany, kázeňská opatření případně spolupráce s policií ČR.

Dalším rizikem u dětí může být výskyt omamných a psychotropních látek, alkoholu a užívání cigaret v organizaci. Je nutno pravidelně připomínat dětem stanovený zákaz ve Vnitřním řádu, kde jsou ustaveny i sankce a zvýšit dohled na místech s vyšším rizikem (toalety, méně frekventované prostory).

9 IMPLEMENTACE ZMĚN VE VKS

Proces zlepšení vnitřního kontrolního systému příspěvkové organizace spočíval v několika následujících krocích:

- analýza vybraných směrnic organizace,
- úprava vybraných směrnic organizace,
- představení směrnic ředitelce organizace,
- tisk upravených směrnic a jejich zařazení do kartotéky,
- následné školení zaměstnanců o směrnicích organizace.

Analyzovány byly pro účely této diplomové práce všechny interní směrnice týkající se ekonomiky, financí a účetnictví, ale podrobněji bylo v práci rozebráno pouze následujících 10 směrnic:

- směrnice o oběhu ÚD,
- směrnice o evidenci majetku,
- směrnice o účtování majetku,
- směrnice o vyřazování majetku,
- směrnice o zásadách čerpání FKSP,
- směrnice o inventarizaci,
- směrnice o vedení pokladny,
- účtový rozvrh, účetní knihy, náležitosti účetních dokladů,
- směrnice k rozpočtovému hospodaření,
- směrnice k přijímání darů.

Směrnice o FKSP byla navržena nová v souvislosti s legislativními změnami, které vešly v platnost začátkem roku 2024, v kapitole 10.1.

Směrnice o účtovém rozvrhu neobsahovala žádné informace o něm, a tak byla vytvořena nová směrnice v kapitole 10.2. a již neobsahuje účetní knihy ani náležitosti účetních dokladů, ty jsou součástí směrnice o oběhu ÚD.

Vzhledem k absenci směrnice o finanční kontrole byla v kapitole 10.3 navržena nová směrnice.

Směrnice o oběhu ÚD byla doplněna o ustanovení o náležitostech účetních dokladů a používaných účetních knihách, které byly součástí směrnice, která je již zrušena. Bylo potřeba aktualizovat informaci o používaném účetním programu, protože organizace již pracuje s jiným účetním programem, než byl ve směrnici uveden. Také byly aktualizovány informace týkající se správy bankovníctví, protože byly zastaralé. Ve směrnici chybělo ustanovení o odpovědnosti za evidenci dokladů a jak dlouho se účetní doklady archivují, proto byla směrnice o tyto body doplněna.

Směrnice o účtování majetku obsahovala spoustu informací o majetkových položkách, které organizace od začátku svého vzniku ve svém účetnictví vůbec neeviduje. Veškeré tyto účty včetně jejich oceňování byly ze směrnice vyjmuty. Ze směrnice bylo vyjmuta i ustanovení o odpisování majetku, protože pro tuto problematiku má organizace zvlášť vytvořenu směrnici. Směrnice o vyřazování majetku byla zrušena a ustanovení z ní byly vloženy do směrnice o účtování majetku.

Ve zbylých směrnících byly nalezeny pouze drobné nedostatky, které byly zmíněny a upraveny již v kapitole aktuálního stavu směrnic.

Organizace doplňkovou činnost zatím neprovádí a v blízké budoucnosti ani nemá v plánu provádět, přesto ředitelka organizace požádala o vytvoření směrnice o doplňkové činnosti pro možnou budoucí potřebu. Jedná se pouze o návrh, který si organizace následně přizpůsobí dle svých konkrétních potřeb. Směrnice je uvedena v kapitole 10.4.

Pro lepší přehlednost ohledně změn a oprav ve směrnících organizace byla vytvořena následující tabulka 13.

Tabulka 13: Přehled navrhovaných změn ve směrnících organizace (vlastní zpracování)

Název směrnice	Stav směrnice	Návrhy
Směrnice o oběhu ÚD	obsahuje drobné nesrovnalosti	Doplnění odpovědnosti za evidenci ÚD, archivace, aktualizace správy bankovníctví.
Směrnice o evidenci majetku	v pořádku	Doplnění odpovědnosti za evidenci majetku.
Směrnice o účtování majetku	obsahuje větší nesrovnalosti	Zrušení postupů k účtům, které organizace nepoužívá včetně oceňování, vyjmutí odpisové části.
Směrnice o vyřazování majetku	zrušena	Stala se součástí směrnice o účtování majetku.
Směrnice o zásadách a čerpání FKSP	špatně	Aktualizována v souvislosti s legislativními změnami.
Směrnice o inventarizaci majetku a závazků	v pořádku	Doporučení o doplnění směrnice vzorů inventarizačního zápisu a inventurního soupisu.
Směrnice o vedení pokladny	v pořádku	Vyjmutí ustanovení o platební kartě pro nepotřebnost
Účtový rozvrh, účetní knihy, náležitosti ÚD	zrušena	Vytvořena směrnice účtového rozvrhu nová, účetní knihy a náležitosti ÚD jsou součástí oběhu ÚD.
Směrnice k rozpočtovému hospodaření	obsahuje chybnou informaci	Aktualizace rozdělování do fondů dle platné legislativy.
Směrnice k přijímání darů	v pořádku	Doplnění bodu o převádění daru ve vzoru darovací smlouvy
Směrnice o finanční kontrole	vytvořena nová	
Směrnice o doplňkové činnosti	vytvořena nová	

9.1 Časová analýza zavedení upravených a nových směrnic do organizace

Následující tabulka zobrazuje časovou náročnost projektu týkajícího se analýzy, nápravy a tvorby některých směrnic ve vybrané příspěvkové organizaci. V prosinci proběhla návštěva vybrané příspěvkové organizace s cílem seznámit se s počtem a obsahem zavedených směrnic. Součástí návštěvy byly také přímé rozhovory s ředitelkou a účetní organizace s cílem zjistit interní informace o organizaci, z kterých bylo čerpáno pro diplomovou práci. Prosinec byl vyhrazen ke studiu a analýze již zavedených směrnic. Leden byl věnován již samotné práci na směrnících, jejich opravám, případně vytvoření návrhu směrnic nových. Začátkem února byly směrnice představeny ředitelce organizace, kde jí byl

věnován i dostatek času na připomínky. V březnu byl ředitelkou organizace pověřen zaměstnanec k tisku navrhovaných směrnic a jejich změn a také byl pověřen k zařazení směrnic do kartotéky v kanceláři. V dubnu a červnu by mělo proběhnout obsáhlé školení všech zaměstnanců organizace o všech směrnících, které má organizace k dispozici a také by se mělo dodržet, aby všichni zaměstnanci podepsali prohlášení o tom, že se směrnici byli seznámeni a rozumí všemu, co je v nich obsaženo.

Tabulka 14: Časová analýza zavedení upravených a nových směrnic (vlastní zpracování)

Činnost	Časová dotace	Odpovědná osoba
Analýza směrnic	Prosinec	Diplomant
Úprava směrnic	Leden	Diplomant
Představení směrnic ředitele, čas na připomínky	Únor	Ředitelka
Tisk směrnic, zařazení do kartotéky	Březen	Pověřený zaměstnanec
Školení zaměstnanců	Duben, Červen	Ředitelka

Tabulka 15: Prohlášení o povědomí zaměstnanců o interních směrnících (vlastní zpracování)

Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s interními směrnici vybrané příspěvkové organizace, rozumím všemu, co je ve směrnících uvedeno a znám své povinnosti, které pro mě ze směrnic vyplývají.			
Poř. č.	Jméno a příjmení	Podpis	Datum
Poř. č.	Jméno a příjmení	Podpis	Datum
Poř. č.	Jméno a příjmení	Podpis	Datum

9.2 Nákladová analýza zavedení upravených a nových směrnic do organizace

Následující tabulka zobrazuje nákladovou analýzu procesu zavedení upravených a nových směrnic do organizace. Pro výpočet nákladů bylo využito průměrné měsíční mzdy pro rok 2024 z důvodu, že nebylo možno zjistit konkrétní platy zaměstnanců. Průměrná mzda pro rok 2024 činí 43.967 Kč. Při plném pracovním fondu 160 hodin/měsíc vychází průměrná mzda za hodinu 275 Kč. Skutečně strávený čas na představení směrnic ředitele organizace a čas na její připomínky činil 3 hodiny, což odpovídá nákladům 825 Kč. Tiskem směrnic a zařazením do kartotéky nových směrnic byl pověřen jeden zaměstnanec a práce mu trvala

1 hodinu, což odpovídá nákladům 275 Kč. Pro školení zaměstnanců ředitelka vymezila časovou dotaci 6 hodin pro všechny směrnice. Zaměstnanců je v organizaci 21. Náklady na školení zaměstnanců činí 5.775 Kč. Celkové náklady tedy činí 6.875 Kč. Jedná se o vyčíslení času, který by zaměstnanci mohli věnovat jiným pracovním aktivitám.

Tabulka 16: Nákladová analýza zavedení upravených a nových směrnic (vlastní zpracování)

Činnost	Skutečně strávený čas celkem	Náklady v Kč
Představení směrnic ředitelce, čas na připomínky	3 hodiny	825
Tisk směrnic, zařazení do kartotéky	1 hodina	275
Školení zaměstnanců (21)	6 hodin	5 775
Celkem	10 hodin	6 875

9.3 Přístupy pro posílení efektivity VKS

V souvislosti s provedenou analýzou rizik a navrhovanými opatřeními, jak tato rizika eliminovat, byl vytvořen kontrolní seznam pro řízení rizik v organizaci (viz. tabulka 17). Byla vybrána rizika, která byla v analýze vyhodnocena vysokým stupněm rizika a s vysokou pravděpodobností výskytu. Tato rizika byla vložena do přehledné tabulky, která obsahuje způsob zajištění rizika, četnost kontroly, odpovědnost za provedení kontroly a kolonku pro potvrzení splnění kontroly. Tabulka má sloužit organizaci pro jasný přehled, jak často mají kontrolovat zjištěná rizika a kdo tato rizika má na starosti. Tabulku pro řízení rizik v organizaci je nutno pravidelně aktualizovat, doporučila bych aktualizaci každoročně spolu s analýzou rizik, aby se zjistilo, zda vznikla nová rizika, nebo zda vymizela rizika, která byla vyhodnocena nyní.

Tabulka 17: Kontrolní seznam pro řízení rizik v organizaci, včetně odpovědnosti (vlastní zpracování)

Zajištění rizika	Četnost kontroly	Odpovědnost	Splněno
Kontrola legislativních změn	Jednou ročně	Ředitelka	
Pravidelná záloha elektronicky zpracovávaných dat na více zařízeních	Měsíčně	Účetní	
Zamezení odcizení nebo poškození majetku řádným zabezpečením	Jednou ročně	Ředitelka	
Kontrola legislativních změn v oblasti účetnictví	Jednou ročně	Účetní	
Poučení BOZP	Jednou ročně	Ředitelka	
Řádný dohled nad dětmi	Neustále	Vychovatelé	

Dále byl vytvořen kontrolní seznam provozních procesů pro ředitelku organizace. Tento seznam obsahuje 6 oblastí: oblast financí, oblast personální, oblast péče o děti, oblast legislativy, oblast komunikace a spolupráce. Jedná se o tzv. „check list“, ve kterém má možnost ředitelka organizace splněnou kontrolu potvrdit. V každé oblasti je prostor pro poznámku, kde se zapíše případné nedostatky a jejich návrh na odstranění. Tento seznam je součástí kapitoly 11.

Pro posouzení a zajištění správného fungování procesů a postupů spojených s fungováním finanční kontroly v organizaci byl navržen seznam kontrolních otázek. Účelem tohoto seznamu je:

- identifikace potenciálních nedostatků v nastaveném systému finanční kontroly,
- zlepšení efektivity a transparentnosti finančních operací,
- zvýšení důvěryhodnosti organizace ve vztahu k interním i externím zainteresovaným stranám,
- snížení rizik, které jsou spojeny s finančními podvody a chybami.

Tento seznam dobře poslouží organizaci ke zjištění, zda je nastavená finanční kontrola účinná, spolehlivá a v souladu s platnými právními předpisy a normami. Navrhovaný seznam je součástí kapitoly 12.

10 NÁVRH INTERNÍCH SMĚRNIC PRO VYBRANOU ORGANIZACI

Následující kapitola obsahuje navrhované směrnice pro vybranou příspěvkovou organizaci. Každá směrnice obsahuje stanovenou hlavičku a jednotlivá ustanovení.

10.1 Směrnice o fondu kulturních a sociálních potřeb

Směrnice o FKSP	
Č.j.:	
Vypracoval:	Zuzana Bartošová
Schválil:	

I. Základní ustanovení

Vybraná příspěvková organizace tvoří FKSP dle metodického pokynu k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s FKSP vydaným Ministerstvem České republiky.

FKSP je určen k pokrytí kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců (včetně bývalých zaměstnanců).

II. Tvorba fondu

Základní příděl do fondu činí **1 %** z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost.

Další zdroje příjmů do fondu zahrnují:

- kompenzace za škody a vyplacené pojistné částky od pojišťoven týkající se majetku financovaného z fondu,
- peněžní a ostatní dary.

III. Účelově vázaná část přídělu

Od 1.1.2024 vzniká povinnost alokovat **nejméně 50 %** základního přídělu rozpočtovaného k 1. lednu na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou do úhrnné výše 50.000 Kč ročně osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.

Mezi takové produkty dle Zákona o daních z příjmů patří:

- penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- doplňkové penzijní spoření,

- penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění,
- soukromé životní pojištění,
- dlouhodobý investiční produkt.

Tuto účelově vázanou část přidělu nelze využít pro jiné účely.

IV. Pravidla hospodaření s fondem

Prostředky fondu budou nadále uloženy na samostatném bankovním účtu, který je veden u KB, i když to právní úprava již nevyžaduje.

Při čerpání fondu se postupuje v souladu s rozpočtem schváleným ředitelkou organizace a lze z něj čerpat na jakékoliv nepeněžní výdaje, které povedou k zabezpečení kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců (včetně bývalých zaměstnanců) a jejich rodinných příslušníků.

Rozpočet a způsob jeho čerpání sestavuje na základě zjištěných skutečností na daný rok ředitelka organizace. Schválený rozpočet bude vždy přílohou této směrnice.

V. Závěrečná ustanovení

Za kontrolu dodržování této směrnice odpovídá ředitelka organizace. Účinnost směrnice nabývá dnem podpisu směrnice.

V.....dne.....

.....

podpis ředitelky

10.2 Směrnice k účtovému rozvrhu příspěvkové organizace

Vybraná příspěvková organizace, sídlo, IČ	
Směrnice k účtovému rozvrhu	
Č.j.:	
Vypracoval:	Zuzana Bartošová
Schválil:	Ředitelka organizace

I. Základní ustanovení

Tato směrnice stanovuje strukturu účtového rozvrhu, jehož součástí je přehled syntetických a podrozvahových účtů používaných v organizaci.

Povinnost sestavení účtového rozvrhu vyplývá z ustanovení §14 ZOÚ č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, z ustanovení §76 až §78 vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení ZOÚ a z Českého účetního standardu č. 701 – Účty a zásady účtování na účtech.

II. Účtový rozvrh

Olomoucký kraj vydává jednotný účtový rozvrh pro příspěvkové organizace zřizované Olomouckým krajem. Účtový rozvrh se skládá z daných účtových tříd, skupin, syntetických účtů a některých analytických účtů. Účetní jednotka má možnost si další analytiku doplnit dle svých potřeb.

Účtový rozvrh vydaný Olomouckým krajem bude vždy přílohou této směrnice.

III. Kontrola a účinnost

Kontrolou dodržování této směrnice je statutárním orgánem organizace pověřena účetní organizace. Směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu směrnice.

V dne.....

.....

Podpis odpovědné osoby

10.3 Návrh interní směrnice o finanční kontrole

Vybraná příspěvková organizace, sídlo, IČ	
Směrnice o finanční kontrole	
Č.j.:	
Vypracoval:	Zuzana Bartošová
Schválil:	Ředitelka organizace

I. Základní ustanovení

Primárním záměrem směrnice o finanční kontrole je zajistit dodržování právních předpisů při správě veřejných financí a zajistit ochranu veřejných prostředků proti rizikům spojených s hospodárností, efektivností a účelností.

S veřejnými prostředky musí být nakládáno hospodárně, efektivně a účelně.

Vybraná příspěvková organizace provádí pouze řídicí kontrolu na základě zákona č. 320/2001 Sb. a podléhá veřejnosprávní kontrole ze strany zřizovatele.

II. Osoby pověřené výkonem řídicí kontroly

Funkci příkazce operace zastupuje ředitelka organizace. Ředitelka zabezpečuje předběžnou kontrolu plánovaných operací.

V příspěvkové organizaci je, dle §26 odst. 3 zákona o finanční kontrole, sloučena funkce správce rozpočtu a hlavní účetní. Tyto funkce zastupuje účetní organizace. Účetní odpovídá za správné vedení účetnictví organizace, za řízení financí organizace a zároveň je odpovědná za výkon průběžné a následné kontroly.

Formulář pověření**POVĚŘENÍ ŘEDITELE**

V souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě ve znění pozdějších předpisů a směrnicí č. X o finanční kontrole

pověřuji

Paní *jméno příjmení, titul a funkce nebo pracovní zařazení* funkcí správce rozpočtu a hlavní účetní.

Toto pověření nabývá účinností dnem podpisu ředitele a zůstává v platnosti do jeho odvolání. Předchozí pověření vydaná pro výkon řídicí kontroly ztrácejí platnost nabytím účinnosti nového pověření.

V.....dne

.....

III. Předmět řídicí kontroly

Řídicí kontrolu v organizaci zabezpečuje ředitelka organizace spolu s účetní organizace.

- předběžná řídicí kontrola se koná při přípravě příjmových a výdajových transakcí,
- průběžná řídicí kontrola se koná od zahájení až do ukončení příjmových a výdajových transakcí a jejich následném zúčtování,
- následná řídicí kontrola se koná při následném vyhodnocení dosažených výstupů prováděných příjmových a výdajových transakcí.

U příjmových a výdajových transakcí, u kterých příspěvková organizace nebo její zaměstnanci nemají schopnost ovlivnit či určit výši uskutečnění příjmu nebo výdaje se předběžná řídicí kontrola neprovádí.

Předběžná řídicí kontrola se neprovádí zejména u finančních příspěvků od zřizovatele. Nicméně u takových příjmových a výdajových transakcí musí být provedena následná řídicí kontrola.

Prováděná kontrola ze strany ředitelky organizace:

- ověření, zda je připravovaná operace nezbytná,
- zda je tato operace v souladu s platnými právními předpisy,
- zda je v souladu s podmínkami 3E,

- prověří úplnost a věcnou správnost dokladů,
- vyhodnotí rizika, která mohou spolu s operací v organizaci vzniknout.

Prováděná kontrola ze strany účetní organizace:

- zkontroluje podpisy dle podpisových vzorů,
- ověří, zda je operace v souladu se stanoveným rozpočtem organizace,
- ověří, zda nevzniknou finanční rizika spojená s touto operací,
- prověří úplnost a věcnou správnost dokladů.

Zjištěné nedostatky je nutno odstranit před realizací navrhované operace.

IV. Závěrečná ustanovení

Kontrolu dodržování této směrnice provádí statutární orgán. Směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu směrnice.

V dne.....

.....

Podpis odpovědné osoby

10.4 Návrh směrnice pro doplňkovou činnost ve vybrané příspěvkové organizaci

Vybraná příspěvková organizace, sídlo, IČ	
Směrnice pro doplňkovou činnost	
Č.j.:	
Vypracoval:	Zuzana Bartošová
Schválil:	Ředitelka organizace

I. Základní ustanovení

Dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů může vybraná organizace na základě schválení od zřizovatele využít své hospodářské možnosti a odbornosti svých zaměstnanců a provádět doplňkovou činnost.

II. Předmět činnosti

Dle zřizovací listiny může vybraná organizace provádět tyto činnosti:

- pronájem nemovitého majetku, včetně poskytování služeb zajišťujících jejich řádný provoz,
- provozování zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc,
- poskytování nouzového ubytování osobám přicházejícím z území jiného státu v souvislosti s ozbrojeným konfliktem,
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti.

III. Zúčtování

Účetnictví doplňkové činnosti je vedeno po celé účetní období odděleně od činnosti hlavní. Ve výkazu zisku a ztráty se dělí běžné období pro hlavní činnost a pro doplňkovou činnost a taktéž se dělí minulé období. Pro doplňkovou činnost nemohou být poskytnuty od zřizovatele peněžní prostředky. Doplňková činnost nesmí poškozovat hlavní poslání, pro které byla příspěvková organizace zřízena.

IV. Pronájem volné místnosti

Organizace nahodile pronajímá volnou místnost (tzv. výtvarnou dílnu). Výše nájemného se stanovuje individuálně ve smlouvě s nájemcem. Výše nájemného musí pokrýt minimálně nutné náklady. Kalkulace nákladů vychází z nákladů na energie a úklid.

V. Využití prostředků získaných doplňkovou činností

Finanční prostředky získané doplňkovou činností se převádí do rezervního fondu, odkud se čerpají pro různé potřeby činnosti hlavní na základě rozhodnutí statutárního orgánu.

Vybraná organizace má povinnost každý rok podat zřizovateli přehled o hospodaření doplňkové činnosti. V případě, že by doplňková činnost byla ztrátová, má zřizovatel pravomoc tuto doplňkovou činnost v organizaci zrušit.

VI. Odpovědnost

Účetní organizace odpovídá za správné vedení účetnictví a evidenci nájemních smluv.

Zástupce statutárního orgánu odpovídá za uzavírání nájemních smluv a předání potřebných klíčů.

Statutární orgán odpovídá za použití získaných prostředků doplňkovou činností a odpovídá za dodržování směrnice o doplňkové činnosti.

VII. Závěrečná ustanovení

Kontrolu dodržování této směrnice provádí statutární orgán. Směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu směrnice.

V dne.....

.....

Podpis odpovědné osoby

11 KONTROLNÍ SEZNAM PROVOZNÍCH PROCESŮ PRO ŘEDITELKU ORGANIZACE

Oblast financí

- Jednou měsíčně provést kontrolu dodržování rozpočtu.
- Jednou měsíčně provést analýzu nákladů a výnosů.
- Zkontrolovat, zda je finanční dokumentace úplná a správná.

Zjištěné nedostatky:

.....

Opatření:

.....

Oblast personální

- Čtvrtletní kontrola plnění personálních potřeb.
- Roční kontrola zaměstnaneckých smluv, zda jsou aktuální a v souladu s právními předpisy.
- Roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců včetně poskytnutí zpětné vazby.

Zjištěné nedostatky:

.....

Opatření:

.....

Oblast bezpečnosti

- Namátková kontrola dodržování bezpečnostních opatření a hygienických standardů.
- Jednou ročně testovat nouzové postupy a evakuaci.
- Jednou ročně zkontrolovat zajištění ochrany citlivých dat a informací o členech organizace.

Zjištěné nedostatky:

.....

Opatření:
.....

Oblast péče o děti

- Kontrola dostatečné péče a podpory ve všech sférách života.
- Kontrola dodržování programových a terapeutických plánů pro děti.
- Kontrola poskytování bezpečného, podpůrného a respektujícího prostředí.

Zjištěné nedostatky:
.....

Opatření:
.....

Oblast legislativy

- Roční kontrola souladu postupů organizace s legislativou.
- Roční kontrola smluvních vztahů s partnery a dalšími zainteresovanými stranami.
- Roční školení zaměstnanců v souvislosti s legislativními změnami,

Zjištěné nedostatky:
.....

Opatření:
.....

Oblast komunikace a spolupráce

- Pravidelná komunikace se zaměstnanci (v rámci řízených porad), dětmi a jejich rodinami.
- Poskytnutí zpětné vazby jednou ročně.
- Udržování partnerských vztahů s externími organizacemi.

Zjištěné nedostatky:
.....

Opatření:

12 KONTROLNÍ SEZNAM PRO PROVÁDĚNÍ FINANČNÍ KONTROLY V ORGANIZACI

Tabulka 18: Kontrolní seznam pro finanční kontrolu v organizaci (vlastní zpracování)

Dotaz	Splněno	Poznámka
Organizační zajištění řídicí kontroly		
Je v organizaci zaměstnanec, který je pověřen funkcí hlavní účetní?	Ano/Ne	
Je v organizaci zaměstnanec, který je pověřen funkcí správce rozpočtu?		
Je v organizaci zaměstnanec, který je pověřen funkcí příkazce operace?		
Povinnosti při finanční kontrole		
Zná pověřený zaměstnanec své povinnosti při předběžné kontrole?		
Zná pověřený zaměstnanec své povinnosti při průběžné kontrole?		
Zná pověřený zaměstnanec své povinnosti při následné kontrole?		
Kontroluje se při předběžné kontrole plnění principu 3E?		
Jsou definovány a zdokumentovány finanční postupy a procesy organizace?		
Jsou všechny finanční operace v souladu s platnými právními předpisy a interními předpisy organizace?		
Je zaveden mechanismus, který identifikuje a eliminuje střet zájmů u zaměstnanců?		
Komunikace a předávání informací		
Jsou veškeré relevantní informace týkající se finanční kontroly sdíleny včas a úplně mezi příslušnými stranami?		
Je zajištěno, že všichni pracovníci jsou informováni o změnách ve finančních postupech a procesech?		
Jsou případné nedostatky v komunikaci ohledně finanční kontroly identifikovány a řešeny?		

Je zajištěno, že veškeré informace týkající se finanční kontroly jsou řádně zdokumentovány a uloženy v archivu pro budoucí potřeby?		
Je zajištěna ochrana citlivých finančních informací před neoprávněným přístupem?		
Ostatní		
Provádí se jednou ročně inventarizace majetku a závazků?		
Kontroluje se pravidelně plnění rozpočtu tak, aby nedocházelo k porušení rozpočtové kázně?		
Existuje v organizaci mechanismus pro hodnocení a monitorování rizik spojených s finančními operacemi?		
Podávají vedoucí zaměstnanci informace o vzniku rizik?		
Je na zjištěné nedostatky v rámci finanční kontroly reagováno a jsou řešeny?		

13 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Zavedení navrhovaných změn v rámci vnitřního kontrolního systému přinese vybrané organizaci řadu přínosů:

1) Zlepšení finanční kontroly

Kontrolní seznam pro provádění finanční kontroly pomůže organizaci identifikovat a eliminovat potenciální chyby nebo nedostatky ve finančních procesech, což povede ke zvýšení transparentnosti, spolehlivosti finančního řízení a přesnosti finančních údajů. Sníží se také riziko chyb v rozhodování, protože přesné finanční údaje umožní lepší pochopení finanční situace a výkonnosti organizace, což povede k lépe informovaným rozhodnutím.

2) Zefektivnění operačních procesů

Dodržování kontrolního seznamu provozních procesů umožní ředitelce organizace pravidelně monitorovat provozní procesy v různých oblastech, což jí poskytne klíčové informace pro identifikaci potenciálních rizik a nežádoucích událostí, a to následně povede i k posílení kontrolního prostředí organizace.

3) Jasně definované směrnice

Navrhované směrnice o finanční kontrole, FKSP, účtovém rozvrhu a doplňkové činnosti povedou k zajištění stejných standardů a postupů, kterými se zaměstnanci budou řídit. Sníží se tak pravděpodobnost vzniku chyb. Zaměstnanci budou pracovat efektivněji, protože na základě jasně definovaných směrnic budou vědět, co se od nich očekává a jak mají při práci postupovat.

4) Snížení rizika a zvýšení zodpovědnosti

Zavedení kontrolního seznamu pro řízení rizik s určením odpovědností umožní organizaci lépe identifikovat a řídit rizika, což sníží pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí a zvýší odpovědnost pracovníků. Na základě kontrolního seznamu může organizace lépe zhodnotit každé riziko na základě jeho pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

5) Dodržování právních předpisů a standardů

Zavedením těchto změn bude organizace lépe připravena k dodržování příslušných právních předpisů a standardů, což může snížit riziko pokut nebo sankcí spojených s neplněním předepsaných požadavků.

6) Zvýšená důvěra a reputace

Celkově zlepšený VKS a dodržování předpisů může přispět ke zvýšení důvěry zúčastněných stran, včetně dárců, klientů a veřejnosti, což povede k posílení reputace organizace.

Všechny přínosy společně přispějí k efektivnějšímu a transparentnějšímu provozu příspěvkové organizace a mohou vést ke zvýšení výkonnosti a udržitelnosti organizace v dlouhodobém horizontu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zlepšení vnitřního kontrolního systému, se kterým úzce souvisí vnitřní směrnice organizace. Aby vnitřní kontrolní systém v organizaci fungoval správně, je potřeba, aby směrnice v organizaci na sebe logicky navazovaly a odrážely potřeby organizace. Také je nezbytné, aby tyto směrnice byly pravidelně aktualizovány v souvislosti s organizačními změnami v organizaci, s legislativními změnami a dalšími změnami, které mohou ovlivnit chod organizace. V souvislosti s tímto cílem byla provedena analýza vnitřního kontrolního systému jako takového. S vnitřním kontrolním systémem souvisí také vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kontrola práce podřízených, kontrola účetnictví a inventarizace.

Na základě analýzy směrnic v organizaci byly provedeny úpravy a opravy vybraných směrnic nebo navrženy směrnice nové, které se následně předložily ředitelce ke konzultaci a případným opravám. Směrnice v organizaci byly využity a pevně věřím, že budou dobře sloužit účelu organizace. Nezbytným krokem ze strany organizace bude řádné proškolení svých zaměstnanců ohledně vnitřních směrnic, a to z důvodu, že někteří zaměstnanci ani nevědí, že organizace nějaké směrnice má. Pokud budou zaměstnanci správně proškoleni a budou znát dobře své povinnosti a jak postupovat při práci, zefektivní se tak jejich práce a bude to velký krok ke správné funkci vnitřního kontrolního systému.

Součástí práce je také analýza rizik, se kterými se může organizace potenciálně potkat. Aby organizace mohla dobře fungovat, měla by znát svá rizika a co víc, měla by je umět eliminovat. Proto byla při analýze rizik také navržena možná řešení, které může organizace pro minimalizaci rizik využít. Současně byl vytvořen kontrolní seznam pro řízení rizik v organizaci, včetně odpovědnosti za tyto kontroly. Tento seznam bude organizaci sloužit k jasnému přehledu jak často a kdo má kontrolovat zjištěná rizika. Tento seznam bude nutno minimálně jednou ročně aktualizovat kvůli potenciálně novým vznikajícím rizikům.

Dále byl vytvořen kontrolní seznam provozních procesů pro ředitelku organizace, který jí poslouží jako přehled kontrol, které musí na svou odpovědnost v organizaci pravidelně provádět.

Závěrem lze konstatovat, že vnitřní kontrolní systém jako takový v organizaci funguje celkem dobře, až na využívání interních směrnic, což je shledáno jako velký nedostatek. Může se zdát, že směrnice nejsou důležité, ale v konečném důsledku mohou opravdu velmi pomoci při řešení různých problémů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

DRÁBKOVÁ, Zita. *Kreativní účetnictví a účetní podvody: řízení rizika účetních chyb a podvodů*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-791-2.

DRÁBKOVÁ, Zita. *Riziko účetních chyb a podvodů ve světle kreativního účetnictví: nástroje efektivního řízení a hodnocení rizik v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-312-1.

HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd. *Analysis for financial management*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2023. ISBN 978-1-265-04263-9.

KOLITZ, David. *Financial Accounting: a concepts-based introduction*. London: Routledge, Taylor and Francis Group, 2017. ISBN 978-1-138-84496-4.

KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. 16. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2023. ISBN 978-80-7554-392-9.

KRANECOVÁ, Jana; CZUDEK, Damian; KOUCKÁ HÖFFEROVÁ, Tereza a VUONGOVÁ, Andrea. *Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2021. ISBN 978-80-7380-810-5.

KRÁLIK, Jozef a KÚTIK, Ján. *Kontrolný systém a jeho subsystemy vo verejnej správe*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-482-4.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza ve finančním řízení*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-231-3.

LARKIN, Richard F and DiTomasso, Marie. *Wiley not-for-profit GAAP: interpretation and application of generally accepted accounting principles*. New Jersey: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-59595-3.

LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0797-1.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

NEMEC, Juraj; OCHRANA, František; PAVEL, Jan a ŠAGÁT, Vladimír. *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-558-8.

OSTROM, Lee T. and WILHELMSSEN, Cheryl A. *Risk assessment*. Second edition. Hoboken, NJ: WILEY, 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.

PEKOVÁ, Jitka; JETMAR, Marek a TOTH, Petr. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru*. 3. aktualizované. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEAMAN, Bruce A. and YOUNG, Dennis R. *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Second edition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. ISBN 978-1-78536-351-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

STEJSKALOVÁ, Irena. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací: se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-187-0.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech*. Praha: Anag, 2021. ISBN 978-80-7554-313-4.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Vnitřní směrnice pro některé vybrané účetní jednotky*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2019. ISBN 978-80-7554198-7.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Inventarizace: praktický průvodce*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-124-6.

ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-460-7.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠTEKER, Karel a OTRUSINOVÁ, Milana. *Jak číst účetní výkazy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3184-6.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Committee of Sponsoring Organizations. Online. Committee of Sponsoring Organizations. 2023. Dostupné

z: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_a3a66be7a48c47e1a285cef0b1f64c92.pdf [cit. 2024-03-11].

ČESKO, 2001. Zákon ze dne 7. září 2001, o finanční kontrole. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 122. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=320/2001&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [cit. 2024-02-09]

ČESKO, 1991. Zákon ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 107. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [cit. 2024-02-09].

ČESKO, 1992. Zákon ze dne 18. prosince 1992, České národní rady o daních z příjmů. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 117. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [cit. 2024-02-09].

ČESKO, 2023. Zákon ze dne 8. listopadu 2023, kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 163. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=349/2023&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [cit. 2024-02-09].

ČESKO, 2000. Zákon ze dne 9. srpna 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 73. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [cit. 2024-02-09].

ČESKO, 2012. Zákon ze dne 22. března 2012, občanský zákoník. Online. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 33. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
[cit. 2024-02-09].

Gordic. Online. Gordic. B.r. Dostupné z: <https://www.gordic.cz/verejna-sprava/ekonomika>.
[cit. 2024-04-15].

LIPPMANN, Walter. *Essays in the Public Interest Philosophy*. Online. Boston: Little,
Brown and Co, 1955. Dostupné
z: <https://archive.org/stream/essaysinpublicph00inlipp#page/n9/mode/2up>. [cit. 2024-03-
11].

MEZINÁRODNÍ AUDITORSKÝ STANDARD ISA 315. Online. Komora auditorů České
republiky. 2013. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/auditorske-standardy>. [cit. 2024-03-11].

*Metodické doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem
kulturních a sociálních potřeb*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 2023.
Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2024-01-01_Metodicky-pokyn-k-
FKSP.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2024-01-01_Metodicky-pokyn-k-FKSP.pdf). [cit. 2024-03-11].

Systém finanční kontroly v České republice. Online. Ministerstvo financí České republiky.
2023. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-
financi/financni-kontrola/zakladni-informace#1](https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola/zakladni-informace#1). [cit. 2024-03-11].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FP	Faktura přijatá
MD	Mateřská dovolená
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NO	Nezisková organizace
OSS	Organizační složka státu
PO	Příspěvková organizace
PPD	Příjmový pokladní doklad
RD	Rodičovská dovolená
ŘD	Řádná dovolená
SSZ	Správa sociálního zabezpečení
ÚD	Účetní doklad
ÚSC	Územně samosprávný celek
VKS	Vnitřní kontrolní systém
VPD	Výdajový pokladní doklad
VÚD	Vnitřní účetní doklad
ZOÚ	Zákon o účetnictví
ZP	Zdravotní pojišťovna
ŽZ	Živnostenský zákon

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Rozbor finanční kontroly</i>	15
<i>Obrázek 2: Rozdělení státních neziskových organizací</i>	23
<i>Obrázek 3: Rozpad 3E</i>	26
<i>Obrázek 4: Organizační struktura příspěvkové organizace</i>	42
<i>obrázek 5: Silné stránky organizace</i>	46
<i>obrázek 6: Slabé stránky organizace</i>	47
<i>obrázek 7: Příležitosti organizace</i>	48
<i>obrázek 8: Hrozby organizace</i>	49

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Celková likvidita příspěvkové organizace za rok 2020-2022</i>	44
<i>Tabulka 2: Ukazatel autarkie za rok 2020-2022</i>	45
<i>Tabulka 3: Ukazatel celkové zadluženosti za rok 2020-2022</i>	45
<i>Tabulka 4: vzor inventurního soupisu pro dlouhodobý hmotný majetek</i>	56
<i>Tabulka 5: vzor inventarizačního zápisu</i>	57
<i>Tabulka 6: Příklad účtování peněžního daru</i>	61
<i>Tabulka 7: Stanovení rizik v oblasti řízení organizace</i>	69
<i>Tabulka 8: Stanovení rizik v oblasti správy a ochrany majetku</i>	70
<i>Tabulka 9: Stanovení rizik v oblasti účetnictví</i>	71
<i>Tabulka 10: Stanovení rizik v oblasti provozu organizace, BOZP</i>	72
<i>Tabulka 11: Stanovení rizik v oblasti dokumentace</i>	72
<i>Tabulka 12: Stanovení rizik v oblasti práv a povinností dětí</i>	73
<i>Tabulka 13: Přehled navrhovaných změn ve směrnících organizace</i>	76
<i>Tabulka 14: Časová analýza zavedení upravených a nových směrnic</i>	77
<i>Tabulka 15: Prohlášení o povědomí zaměstnanců o interních směrnících</i>	77
<i>Tabulka 16: Nákladová analýza zavedení upravených a nových směrnic</i>	78
<i>Tabulka 17: Kontrolní seznam pro řízení rizik v organizaci, včetně odpovědnosti</i>	79
<i>Tabulka 18: Kontrolní seznam pro finanční kontrolu v organizaci</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzor darovací smlouvy

Příloha P II: Cestovní příkaz

Příloha P III: Výkaz rozvaha za rok 2022

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty za rok 2023

PŘÍLOHA P I: VZOR DAROVACÍ SMLOUVY

Darovací smlouva

Dárce:

Sídlo:

Zastoupený (dále jen dárce):

IČ: **DIČ**

Číslo účtu:

a

Obdarovaný: vybraná příspěvková organizace

sídlo:

zastoupený:

IČ:

Číslo účtu:

uzavírají tuto darovací smlouvu:

1. Darem se ve smyslu této smlouvy rozumí..... (dále jen dar). Tento dar je určen pro potřeby dětí vybrané organizace.
2. Obdarovaný přijímá dar do vlastnictví Olomouckého kraje jako zřizovatele a zavazuje se poskytnutý dar použít pouze k účelu uvedenému v bodě 1. Bere na vědomí, že pro případ porušení tohoto ustanovení je povinen dar vrátit. Dárci přísluší právo kontroly použití daru.
3. Dar se předává bez právních vad, dluhů a břemen, v souvislosti s tímto darem na obdarovaného nepřecházejí žádné dluhy ani břemena .
4. Dar bude obdarovanému poskytnut do 7 dnů od podpisu darovací smlouvy.
5. Dárce souhlasí s uveřejněním jména dárce a hodnoty daru v rámci případného veřejného poděkování sponzorům.
6. Tato smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.
7. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích s platností originálu, z nichž každá strana obdrží jedno vyhotovení.
8. Obě strany prohlašují, že tuto smlouvu uzavřely svobodně a bez nátlaku.

V dne.....

podpis dárce

.....

podpis obdarovaného

.....

Zdroj: interní materiály vybrané organizace

PŘÍLOHA P II: CESTOVNÍ PŘÍKAZ

Firma: **CESTOVNÍ PŘÍKAZ**

Osobní číslo
 Útvar
 Telefon, ki
 Pracovní doba
 od do

1. Titul, jméno, příjmení
 2. Bydliště

Počátek cesty (místo, datum, hodina)	Místo jednání	Účel cesty	Konec cesty (místo, datum)
.....

3. Spolucestující

4. Určený dopravní prostředek (u vlastního vozidla druh, RZ a přiložit kopii technického průkazu)

5. Povolená záloha Kč vyplacena dne pokladní doklad číslo

Podpis pokladníka Datum a podpis pracovníka oprávněného k povolení cesty

VYÚČTOVÁNÍ PRACOVNÍ CESTY

6. Zpráva o výsledku pracovní cesty byla podána dne
 Se způsobem provedení souhlasí: Datum a podpis oprávněného pracovníka

7. VÝDAJOVÝ - PŘÍJMOVÝ POKLADNÍ DOKLAD číslo:	Účtovací předpis				
	má dáti	dal	částka	středisko	zakázka
Účtovaná náhrada byla přezkoušena a upravena na Kč:					
Vyplacená záloha: Kč					
Doplatek - přeplatek: Kč					
Slovy:	Poznámka o zaúčtování:				

Datum a podpis pracovníka, který upravil vyúčtování Datum a podpis příjemce (průkaz totožnosti) Datum a podpis pokladníka Schválil (datum a podpis)

Zdroj: interní materiál vybrané organizace

B.	Oběžná aktiva	-	4 086,35	77,89	4 008,47	3 281,38
B.I.	Zásoby	-	30,90	0,00	30,90	10,34
B.I.1.	Pořízení materiálu	111	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Materiál na skladě	112	30,90	0,00	30,90	10,34
B.I.3.	Materiál na cestě	119	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Nedokončená výroba	121	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.	Polotovary vlastní výroby	122	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.6.	Výrobky	123	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.7.	Pořízení zboží	131	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Zboží na skladě	132	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Zboží na cestě	138	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.10.	Ostatní zásoby	139	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Krátkodobé pohledávky	-	121,35	77,89	43,47	25,48
B.II.1.	Odběratelé	311	2,93	0,00	2,93	5,86
B.II.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	85,29	77,89	7,41	0,85
B.II.6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobě	316	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.9.	Pohledávky za zaměstnanci	335	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.10.	Sociální zabezpečení	336	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.11.	Zdravotní pojištění	337	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.12.	Důchodové spoření	338	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.13.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.15.	Daň z přidané hodnoty	343	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344	0,00	0,00	0,00	0,00

3

B.II.17.	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.18.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.30.	Náklady příštích období	381	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.31.	Příjmy příštích období	385	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.32.	Dohadné účty aktivní	388	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	33,13	0,00	33,13	18,97
B.III.	Krátkodobý finanční majetek	-	3 934,10	0,00	3 934,10	3 245,58
B.III.1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.3.	Jiné cenné papíry	256	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.4.	Termínované vklady krátkodobé	244	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.5.	Jiné běžné účty	245	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.9.	Běžný účet	241	3 797,58	0,00	3 797,58	3 094,60
B.III.10.	Běžný účet FKSP	243	126,52	0,00	126,52	115,00
B.III.15.	Ceniny	263	0,00	0,00	0,00	0,28
B.III.16.	Peníze na cestě	262	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.17.	Pokladna	261	10,00	0,00	10,00	34,77

Pasiva

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Běžné období	Minulé období
			Netto	Netto
PASIVA	Pasiva celkem	-	12 129,33	10 794,17
C.	Vlastní kapitál	-	9 789,83	8 864,37
C.I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky	-	8 464,30	7 857,97
C.I.1.	Jmění účetní jednotky	401	8 648,10	8 041,78

4

Zdroj: monitor.statnipokladna.cz

C.I.3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	0,00	0,00
C.I.4.	Kurzové rozdíly	405	0,00	0,00
C.I.5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406	-98,67	-98,67
C.I.6.	Jiné oceňovací rozdíly	407	0,00	0,00
C.I.7.	Opravy předcházejících účetních období	408	-85,12	-85,12
C.II.	Fondy účetní jednotky	-	1 235,67	1 006,40
C.II.1.	Fond odměn	411	124,19	124,19
C.II.2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	158,74	135,65
C.II.3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413	150,71	150,71
C.II.4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	758,69	552,17
C.II.5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	43,35	43,68
C.III.	Výsledek hospodaření	-	89,65	0,00
C.III.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	89,65	0,00
C.III.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431	0,00	0,00
C.III.3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	0,00	0,00
D.	Cizí zdroje	-	2 339,70	1 929,80
D.I.	Rezervy	-	0,00	0,00
D.I.1.	Rezervy	441	0,00	0,00
D.II.	Dlouhodobé závazky	-	0,00	0,00
D.II.1.	Dlouhodobé úvěry	451	0,00	0,00
D.II.2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452	0,00	0,00
D.II.4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455	0,00	0,00
D.II.7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459	0,00	0,00
D.II.8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	0,00	0,00
D.III.	Krátkodobé závazky	-	2 339,70	1 929,80
D.III.1.	Krátkodobé úvěry	281	0,00	0,00
D.III.4.	Jiné krátkodobé půjčky	289	0,00	0,00

5

D.III.5.	Dodavatelé	321	38,97	112,21
D.III.7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	0,00	0,00
D.III.9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326	0,00	0,00
D.III.10.	Zaměstnanci	331	0,00	0,00
D.III.11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333	0,00	0,00
D.III.12.	Sociální zabezpečení	336	532,40	417,60
D.III.13.	Zdravotní pojištění	337	229,33	180,39
D.III.14.	Důchodové spoření	338	0,00	0,00
D.III.15.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00
D.III.16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	187,01	151,74
D.III.17.	Daň z přidané hodnoty	343	0,00	0,00
D.III.18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345	0,00	0,00
D.III.19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347	0,00	0,00
D.III.20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	0,33	0,00
D.III.32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	0,00	0,00
D.III.35.	Výdaje příštích období	383	0,00	0,00
D.III.36.	Výnosy příštích období	384	0,00	0,00
D.III.37.	Dohadné účty pasivní	389	0,00	0,00
D.III.38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	1 350,76	1 067,86

6

Zdroj: monitor.statnipokladna.cz

A.II.2.	Úroky	562	40	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.3.	Kurzové ztráty	563	41	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	42	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.5.	Ostatní finanční náklady	566	43	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.	Náklady na transfery	-	44	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.1.	Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571	45	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.2.	Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572	46	0,00	0,00	0,00	0,00
A.V.	Daň z příjmů	-	47	0,00	0,00	0,00	0,00
A.V.1.	Daň z příjmů	591	48	0,00	0,00	0,00	0,00
A.V.2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	49	0,00	0,00	0,00	0,00

Výnosy

Číslo položky	Název položky	Syn. účet	Číslo řádku	Běžné období		Minulé období	
				Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
B.	VÝNOSY CELKEM	-	1	18 992,94	0,00	18 697,43	0,00
B.I.	Výnosy z činnosti	-	2	1 220,71	0,00	914,00	0,00
B.I.1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	3	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Výnosy z prodeje služeb	602	4	465,51	0,00	420,24	0,00
B.I.3.	Výnosy z pronájmu	603	5	11,71	0,00	11,71	0,00
B.I.4.	Výnosy z prodaného zboží	604	6	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	7	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	8	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.10.	Jiné pokuty a penále	642	9	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	10	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	11	0,00	0,00	0,00	0,00

3

B.I.13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645	12	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.14.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646	13	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	14	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.16.	Čerpání fondů	648	15	244,25	0,00	337,16	0,00
B.I.17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	16	499,25	0,00	144,89	0,00
B.II.	Finanční výnosy	-	17	37,92	0,00	0,00	0,00
B.II.1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	18	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.2.	Úroky	662	19	37,92	0,00	0,00	0,00
B.II.3.	Kurzové zisky	663	20	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	21	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.6.	Ostatní finanční výnosy	669	22	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.	Výnosy z transferů	-	23	17 734,31	0,00	17 783,43	0,00
B.IV.1.	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671	24	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	25	17 734,31	0,00	17 783,43	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-	26	0,00	0,00	0,00	0,00
C.1.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-	27	89,65	0,00	0,00	0,00
C.2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	28	89,65	0,00	0,00	0,00

4

Zdroj: monitor.statnipokladna.cz