

# **Projekt identifikace rizikových faktorů při finanční kontrole v SOŠ Luhačovice**

Bc. Gabriela Divilová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela DIVILOVÁ**  
Osobní číslo: **M10566**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt identifikace rizikových faktorů při finanční kontrole v SOŠ Luhačovice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte kritickou literární rešerši z dostupných zdrojů a vymezte teoretické poznatky vztahující se k dané problematice.

### II. Praktická část

- Provedte situační analýzu zkoumané organizace a zhodnoťte její financování.
- Popište a analyzujte průběh finanční kontroly v organizaci. item Zpracujte projekt identifikace rizikových faktorů při provádění finanční kontroly v organizaci. item Zhodnoťte přínosy projektu a shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management organizace.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁK, Bohdan a Jana DVOŘÁKOVÁ. Zákon o finanční kontrole v praxi a předpisy související. Pardubice: Nakladatelství Český a moravský účetní dvůr, 2003. ISBN 80-903246-0-6.**

**HÁJEK, Karel. Řídící kontrola v příspěvkových organizacích: jak postupovat při zavedení řídicí kontroly v příspěvkových organizacích. Vyškov: Ing. Irena Spirová, 2004. ISBN 80-239-2334-X.**

**REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ et al. Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-72-6.**

**SMEJKAL, Vladimír a Karel REIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.**

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

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2012

*Gabriela Dvorníková*

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je identifikace rizik při finanční kontrole v SOŠ Luhačovice. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány tři oblasti – finanční kontrola, příspěvkové organizace a riziko. V první oblasti je zpracována podstata finanční kontroly, její základní rozdělení a představení metod a postupů využívaných při kontrolní činnosti. Další teoretickou oblastí je problematika příspěvkových organizací, jejíž objasnění je velmi důležité pro pochopení rozborů v analytické a projektové části a posledním teoretickým tématem je riziko. Praktická část se zabývá popisem průběhu finanční kontroly v organizaci a její analýzou. Na základě poznatků z analýzy jsou v projektové části identifikovaná rizika, která se při finanční kontrole vyskytují, je stanovena jejich významnost a nejvýznamnější rizika jsou zachycena v registru rizik.

Klíčová slova:

Finanční kontrola, riziko, příspěvková organizace, analýza

## **ABSTRACT**

My dissertation concentrates on risks identification during the financial control at Secondary Vocational School Luhacovice. This work is divided into two parts - theoretical and practical. The first one deals with three areas – financial control, state-funded institutions and possible risks. The financial inspection part treats the essence of the control itself and continues with a fundamental control division and common methods introduction. Another theoretical part covers state-funded organizations problems, explanation of which seems to be very important for further understanding of analytic and project analyses. The last theoretical part deals with various risks. The practical part of this dissertation consists of the description and analysis of financial control within an organization. Due to the analysis results, many project risks appearing during the inspection are finally identified. In the end, it is necessary to classify revealed risks importance for a firm and to add them into the risks register.

Keywords:

Financial control, risk, analyses, semi-budgetary organization

Chtěla bych poděkovat Ing. Milaně Otrusinové, PhD. za odborné vedení diplomové práce, její rady a velmi vstřícnou spolupráci a další poděkování patří mým kolegyním z ekonomického úseku za podporu a odborné konzultace při zpracovávání diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ KONTROLA</b> .....	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	13
1.1.1 Kontrola.....	13
1.1.2 Veřejné finance .....	13
1.1.3 Veřejné prostředky .....	13
1.1.4 Finanční operace .....	14
1.2 FINANČNÍ KONTROLA A JEJÍ PRÁVNÍ RÁMEC .....	14
1.2.1 Cíle finanční kontroly .....	15
1.2.2 Princip 3E.....	16
1.3 SYSTÉM FINANČNÍ KONTROLY .....	17
1.3.1 Veřejnosprávní kontrola.....	17
1.3.2 Kontrola podle mezinárodních smluv .....	17
1.3.3 Vnitřní kontrolní systém .....	17
1.3.4 Řídící kontrola.....	18
1.4 VÝZNAM KONTROLY A JEJÍ DRUHY .....	19
1.4.1 Význam kontroly.....	19
1.4.2 Druhy kontrol .....	20
1.4.3 Kontrola předběžná .....	22
1.4.4 Kontrola průběžná .....	22
1.4.5 Kontrola následná.....	23
1.5 KONTROLNÍ METODY A JEJICH VÝBĚR .....	24
1.5.1 Kontrolní metoda porovnání .....	24
1.5.2 Kontrolní metoda sledování .....	24
1.5.3 Kontrolní metoda šetření a ověřování .....	24
1.5.4 Kontrolní metoda kontrolních výpočtů .....	25
1.5.5 Kontrolní metoda analýzy .....	25
1.6 KONTROLNÍ POSTUPY .....	25
1.6.1 Schvalovací postupy.....	26
1.6.2 Operační postupy .....	26
1.6.3 Hodnotící postupy .....	26
1.6.4 Revizní postupy.....	26
1.6.5 Auditní postupy .....	26
<b>2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>27</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	27
2.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ ÚSC .....	27
2.2.1 Zřizovací listina.....	27
2.3 HOSPODAŘENÍ STŘEDNÍCH ŠKOL ZŘIZOVANÝCH ÚSC .....	28
2.3.1 Hlavní a vedlejší činnost .....	28
2.3.2 Rozpočet.....	28
2.3.3 Peněžní fondy.....	29
2.3.4 Daně .....	31



2.4	FINANČNÍ KONTROLA V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	32
<b>3</b>	<b>ANALÝZA RIZIKA.....</b>	<b>33</b>
3.1	DEFINICE RIZIKA .....	33
3.2	IDENTIFIKACE RIZIK A JEJICH ANALÝZA.....	33
3.3	MĚŘENÍ RIZIK.....	33
3.3.1	Kvalitativní metody.....	34
3.3.2	Kvantitativní metody.....	34
3.4	ŘÍZENÍ RIZIK.....	35
3.5	REGISTRY A MAPY RIZIK.....	35
3.5.1	Registr rizik.....	35
3.5.2	Mapa rizik .....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>38</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	38
4.2	HISTORIE ŠKOLY.....	38
4.3	SOUČASNOST ŠKOLY .....	39
4.3.1	Působnost organizace .....	39
4.3.2	Vyučované obory .....	40
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
4.5	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE .....	42
4.6	ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE .....	43
4.6.1	Hlavní zdroje financování .....	43
4.6.2	Doplňkové možnosti financování .....	44
4.7	FINANČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE.....	44
4.7.1	Aktiva.....	44
4.7.2	Pasiva .....	47
4.7.3	Náklady .....	49
4.7.4	Výnosy .....	50
4.7.5	Výsledek hospodaření .....	50
4.7.6	Likvidita a rentabilita .....	51
4.7.7	Zhodnocení finanční analýzy SOŠ Luhačovice .....	54
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ KONTROLA V SOŠ LUHAČOVICE.....</b>	<b>55</b>
5.1	PŘEDBĚŽNÁ KONTROLA.....	55
5.2	PRŮBĚŽNÁ KONTROLA .....	59
5.3	NÁSLEDNÁ KONTROLA .....	64
5.4	ZHODNOCENÍ PROVEDENÉ ANALÝZY FINANČNÍ KONTROLY.....	69
<b>6</b>	<b>PROJEKT IDENTIFIKACE RIZIK.....</b>	<b>70</b>
6.1	DŮVODY A HLAVNÍ CÍLE PROJEKTU .....	70
6.1.1	Důvody projektu.....	70
6.1.2	Cíle projektu.....	70
6.1.3	Použité metody zpracování .....	70
6.2	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU .....	71
6.2.1	Identifikace rizik při předběžné finanční kontrole .....	71
6.2.2	Identifikace rizik při průběžné finanční kontrole.....	72

6.2.3	Identifikace rizik při následné finanční kontrole .....	74
6.3	VÝSTUPY PROJEKTU .....	76
6.3.1	Katalog rizik .....	76
6.3.2	Vyhodnocení rizika .....	80
6.3.3	Matice rizik .....	82
6.3.4	Mapa rizik .....	83
6.4	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ A JEJICH IMPLEMENTACE .....	84
6.5	NÁKLADY A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	85
6.5.1	Náklady projektu .....	85
6.5.2	Přínosy projektu .....	87
6.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	88
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Finanční kontrola ve veřejné správě je v poslední době velmi diskutovaným tématem. S prohlubující se celosvětovou krizí nemohou zadlužené státy spoléhat na růst svých ekonomik, a tak hledají cesty, kde ušetřit. Jednou z cest je pečlivé sledování a kontrola veřejných výdajů.

Téma diplomové práce, „Identifikace rizikových faktorů při finanční kontrole v SOŠ Luhačovice“, vzniklo z reálné potřeby organizace zpracovat oblast rizik týkajících se finančního řízení a související kontroly hospodaření se svěřenými veřejnými prostředky.

Hlavním cílem práce je analyzovat průběh finanční kontroly v organizaci, identifikovat rizika, která se při finanční kontrole vyskytují, odhalit jejich původ a stanovit jejich možný dopad na organizaci. Dalším z cílů je vytvořit přehledný registr zjištěných rizik a v případě potřeby graficky zpracovat největší rizika do mapy rizik. Dále navrhnout opatření k odstranění těchto rizik, zmírnění jejich dopadu a zefektivnění procesu kontroly v organizaci tak, aby splňovala kritéria hospodárného, efektivního a účelného nakládání s veřejnými prostředky.

Ke zpracování diplomové práce byla v teoretické části použita metoda kritické literární rešerše, na jejímž základě byl stanoven teoretický rámec pro další analytický postup.

V analytické části byly metodou SWOT analýzy zpracovány matice rizik a příležitostí organizace a finanční analýzou zhodnoceno hospodaření školy a její současná finanční situace. Při analýze průběhu finanční kontroly v organizaci byla využita primární data získaná v průběhu celého účetního období a tato data byla zpracovávána metodami a postupy stanovenými pro finanční kontrolu. Pro další zpracování byly využity kvantitativní i kvalitativní metody zpracování dat. Z kvantitativních metod je to zejména analýza účetních a statistických dat a kvalitativní metody jsou zastoupeny nejvíce pozorováním postupů práce a individuálním hloubkovým rozhovorem s účastníky finanční kontroly v organizaci a expertními rozhovory se zaměstnanci kontrolního oddělení Zlínského kraje. Syntéza všech získaných poznatků byla využita v závěru práce při formulaci výstupů projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ KONTROLA

Finanční kontrola je nedílnou součástí každé dobře fungující organizace. Pokud budeme tento pojem chápat ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě (dále jen zákon o finanční kontrole), pak je finanční kontrola definována jako součást systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky a musí být vykonávána v souladu se zákonem a principy komunálního práva tak, aby zajišťovala hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. (Dvořák a Dvořáková, 2003, s. 26)

### 1.1 Vymezení pojmů

Proto, abychom dobře pochopili význam a smysl finanční kontroly, je třeba si vysvětlit základní pojmy vztahující se k této problematice.

#### 1.1.1 Kontrola

Kontrolu můžeme popisovat různými definicemi, například Nováková a Velíšková (2005, s. 9) kontrolu charakterizují jako rozdíl mezi žádoucím stavem a skutečným stavem a navíc jako snahu o zlepšení kvality řízení orgánu veřejné správy a funkce kontroly samotné. JUDr. Karel Hájek (2004, s. 1), spoluautor zákona o finanční kontrole, popisuje kontrolu jako nedílnou součástí řídicího procesu a zjištění, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

#### 1.1.2 Veřejné finance

Tvoří je veřejné příjmy, které jsou příjmy státu nebo právnické osoby, tzn. orgánu veřejné správy, a veřejné výdaje. Za veřejné výdaje můžeme považovat výdaje vynaložené ze státního rozpočtu, z rozpočtů územních samosprávných celků, z jiných peněžních fondů státu, z územního samosprávného celku nebo jiných právnických osob a z jiných prostředků ze zahraničí poskytnutých na základě mezinárodních smluv nebo poskytnutých k plnění úkolů veřejné správy. (Dvořák a Dvořáková, 2003 s. 25, Janoušková, 2003)

#### 1.1.3 Veřejné prostředky

Veřejnými prostředky jsou veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu nebo jiné právnické osobě (orgánu veřejné správy).

### 1.1.4 Finanční operace

Jsou to v podstatě postupy při nakládání s veřejnými financemi a veřejným majetkem tak, aby byly v souladu s právními předpisy při dodržování jistých pravidel, a také, aby bylo dosaženo optimálního vztahu mezi jejich hospodárností, účelností a efektivností. (Janoušková, 2003)

## 1.2 Finanční kontrola a její právní rámec

V České republice je finanční kontrola uplatňována zákonem č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě (dále jen zákon o finanční kontrole) a jeho prováděcí vyhláškou č. 416/2004 Sb. Tento zákon vznikl jako reakce na požadavky Evropské unie o zavedení jednotného metodického řízení a uplatňování finanční kontroly při nakládání s veřejnými prostředky, a to od tvorby zdrojů veřejných financí až po jejich konečné užití. Tento zákon respektuje hlavní principy a zásady obsažené ve směrnici Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI) z roku 1992 a jeho zavedení bylo jednou z podmínek pro vstup naší republiky do Evropské unie. Gestorem odpovědným za metodické řízení je Ministerstvo financí ČR. V zákoně jsou dále zakotveny záměry vlády v boji proti korupci a na zvýšení ochrany veřejných prostředků. (Otrusínová, 2009, s. 87)

Jak už datum vzniku tohoto zákona napovídá, jedná se o zákon značně zastaralý a nevyhovující pro podmínky dnešních veřejných financí a jejich účinné kontroly. Přestože se novelizace tohoto zákona dlouhou dobu připravuje, ještě nebyla schválena!

Velkým problémem tohoto zákona je to, že dostatečně nezohledňuje velikosti organizace veřejné správy, její strukturu, složitost řízení a počet zaměstnanců. Tak mnohdy nastává problém v menších obcích nebo malých příspěvkových organizacích dodržet dikci zákona, protože nejsou schopny tyto činnosti personálně zajistit. Nováková a Velíšková (2005, s. 25) na dotaz, zda i příspěvková organizace, která si účetnictví zajišťuje dodavatelsky, musí uplatňovat finanční kontrolu, odpovídají, že příspěvková organizace musí učinit taková organizační opatření, aby i v případě vedení účetnictví účetní firmou, zajistila výkon předběžné a průběžné řídicí kontroly podle zákona o finanční kontrole. Bohužel nikde v zákoně ani v jeho prováděcí vyhlášce není uvedeno, jak tohoto stavu dosáhnout.

Dalšími zákony, které souvisí s finanční kontrolou, jsou např. zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, zákon č. 128/2000 Sb. o obcích,

zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a mnohé další (všechny jmenované zákony s účinností ve znění pozdějších předpisů).

Finanční kontrola také úzce souvisí s právní úpravou účetnictví, která se řídí zákonem č. 563/1991 Sb. a vyhláškou č. 410/2009 Sb. a vyhláškou č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků.

Právě tato úzká spojitost finanční kontroly s právní úpravou účetnictví působí největší problémy. V účetnictví veřejné správy totiž neustále dochází ke změnám ve vyhláškách a metodikách zpracovávání údajů, často jsou měněny postupy účtování a každý kraj si v podstatě tvoří své metodiky účtování pro jimi zřizované příspěvkové organizace, což velmi ztěžuje vykonávání kontrolní činnosti. Tato skutečnost také klade velké nároky na odbornou způsobilost kontrolorů a na jejich orientaci ne jenom v platné legislativě, ale také ve starších předpisech. Dalším problémem je nezávislost kontrolorů. Finanční kontrolu provádějí v případě vnitřního kontrolního systému zaměstnanci organizace, kteří se většinou přímo účastní úkonů, které jsou předmětem finanční kontroly a v případě kontroly veřejnosprávní jsou kontrolory pověřené osoby, vyslané nadřízeným orgánem. V zákoně o finanční kontrole není nijak definována funkční nezávislost kontrolorů a ani profesní požadavky kladené na osoby vykonávající kontrolu. Tyto problémy jsou v odborném tisku často předmětem kritiky zákona o finanční kontrole a také dalším důkazem toho, že jeho novelizace je opravdu potřebná.

### 1.2.1 Cíle finanční kontroly

Hlavními cíly finanční kontroly je prověřovat:

- Dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány
- Zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiných nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nevhodným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností

- Včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly
- Hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy

(Rektořík a Šelešovský, 2003, s. 68)

### 1.2.2 Princip 3E

Jedním z hlavních cílů finanční kontroly je dodržování obecných právních předpisů EU. Které vyžadují, aby finanční prostředky byly využívány hospodárně, efektivně a účelně. V České republice jsou tyto principy nazývány jako tzv. **princip 3E**. Tyto pojmy vysvětlují manželé Dvořákové takto:

- **Hospodárnost (Economy)** - použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejmenším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů, znamená „dělat věci levně“, týká se zejména nákladů, jde o kritérium hodnocené na vstupu
- **Efektivnost (Efficiency)** – použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvíce možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění, znamená „dělání věcí správnou cestou“, jde o kritérium, které hodnotí vztah mezi vstupem a výstupem
- **Účelnost (Effectiveness)** – použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů, znamená „dělat správné věci“, jde o kritérium hodnocené na výstupu (Dvořák a Dvořáková, 2004, s. 26)

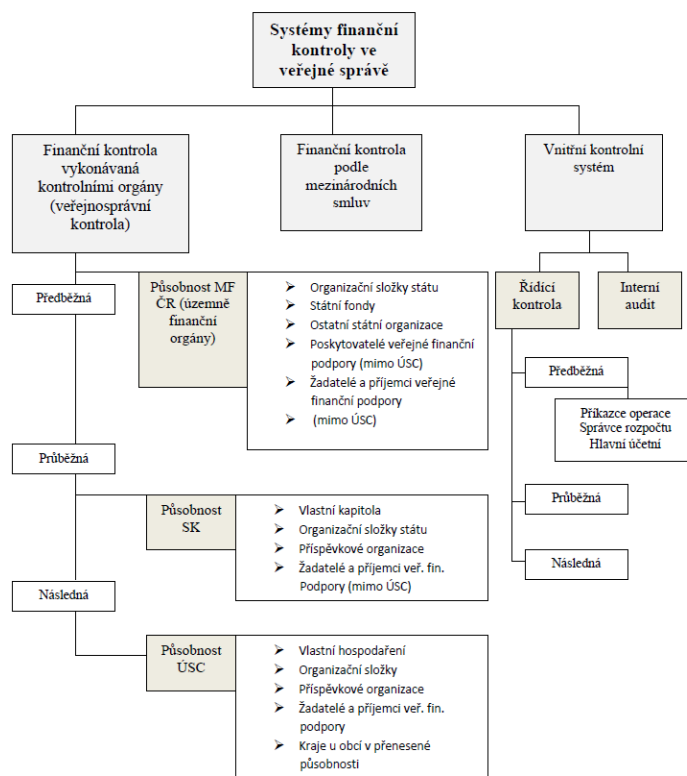
V poslední době se v literatuře můžeme setkat s rozšířením tohoto principu o další tři body na tzv. **princip 6E**, a to:

- **Spravedlnost (Equity)** – snaha dělat věci správně, zejména ve vztahu k okolí, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti
- **Prostředí (Environment)** – snaha o odpovědný přístup ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí
- **Etika (Ethics)** – snaha o důraz na právní a morální chování managementu a zaměstnanců (Dvořáček, 2003, s. 23)



### 1.3 Systém finanční kontroly

Systém finanční kontroly můžeme rozčlenit na tři základní skupiny, viz obr. č. 1.



Obr. 1: Systém finanční kontroly (zdroj: Rektorič, 2003, s. 67)

#### 1.3.1 Veřejnosprávní kontrola

Systém finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky, zejména při vynakládání veřejných výdajů včetně veřejné finanční podpory u kontrolovaných osob, a to před jejich poskytnutím, v průběhu jejich použití a následně po jejich použití.

#### 1.3.2 Kontrola podle mezinárodních smluv

Zahrnuje finanční kontrolu zahraničních prostředků, vykonávanou mezinárodními organizacemi podle vyhlášených mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána.

#### 1.3.3 Vnitřní kontrolní systém

Jedná se o finanční kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy při přípravě operací před jejich schválením,

při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření, označuje se pojmem řídicí kontrola.

(Rektořík a Šelešovský, 2003, s. 66-67)

#### **1.3.4 Řídicí kontrola**

Vnitřní kontrolní systém tvoří dva samostatné podsystemy – tzv. **system FM/C** (finanční řízení a kontrola) a **system IA** (interní audit). V dalším textu, jakož i v praktické části této práce, bude pozornost věnována pouze jednomu ze systemů finanční kontroly, a to systemu finančního řízení a kontroly. Tento system je v zákoně o finanční kontrole označován jako **řídicí kontrola**. Hájek (2004, s. 4) řídicí kontrolu popisuje jako nepřetržitý proces při přípravě operací před jejich schválením (předběžná kontrola), při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování (průběžná kontrola) a při následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření (následná kontrola).

Pro fungování systemu finančního řízení a kontroly je podle zákona o finanční kontrole důležité určit osoby zodpovědné za provádění finanční kontroly v organizaci a to: příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Každou finanční operaci musí schvalovat, tj. kontrolovat alespoň dva zaměstnanci organizace, tzv. „pravidlo čtyř očí a dvou podpisů“.

##### **Příkazce operace**

Příkazcem operace je podle zákona o finanční kontrole (§ 26 odst. 1, písmeno a) vedoucí zaměstnanec pověřený nakládáním s veřejnými prostředky, většinou statutární orgán (ředitel).

##### **Správce rozpočtu**

Správce rozpočtu je podle zákona o finanční kontrole (§ 26 odst. 1, písmeno b) vedoucí zaměstnanec odpovědný za správu rozpočtu, obvykle hlavní ekonom.

##### **Hlavní účetní**

Hlavní účetní je podle zákona o finanční kontrole (§ 26 odst. 1, písmeno c) hlavní účetní nebo určený pracovník odpovědný za vedení účetnictví.

Toto rozdělení odpovědných pracovníků ale není možné v malých organizacích personálně zajistit, proto je povoleno výjimečně spojit funkci správce rozpočtu a hlavní účetní, při dodržení určitých pravidel daných zákonem. (MFCR, 2004, metodický pokyn CHJ-10)

V praxi, je podle Dvořáka a Dvořákové (2003, s. 33), nezbytné přijmout k naplnění těchto zákonem stanovených povinností uvnitř organizace buď samostatný vnitřní předpis o řídicí kontrole, nebo vydat takový předpis jako součást předpisu o oběhu účetních dokladů.

## 1.4 Význam kontroly a její druhy

Podle Janouškové (2003) je smyslem kontroly získat přiměřenou jistotu, že se řízená realita (činnosti, subjekty, objekty) vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy.

Rektořík a Šelešovský (2003, s. 25) zdůrazňují vybudování zpětné vazby, případně i vazby dopředné (preventivní), potřebné pro dosažení dynamické rovnováhy mezi skutečným a žádoucím stavem. Dále dodávají, že časové zpoždění, ke kterému v procesu kontroly dochází, ukazuje, že má-li být kontrola efektivnější, musí být zaměřena do budoucna

Tato myšlenka dává za pravdu všem kritikům veřejné sféry, kteří tvrdí, že pokud do státní správy nebude implementována filozofie controllingu a metody jeho využití, nikdy nemůže být jeho kontrola a řízení efektivní. Bohužel zavádění controllingu do státní sféry není jednoduchou věcí a jen málo organizací controllingové nástroje využívá, jak ve svém výzkumu pro disertační práci dokumentovala Otrusinová (2007, s. 74). Ale je to určitě cesta, jak do budoucna zlepšit a zefektivnit řízení státních financí.

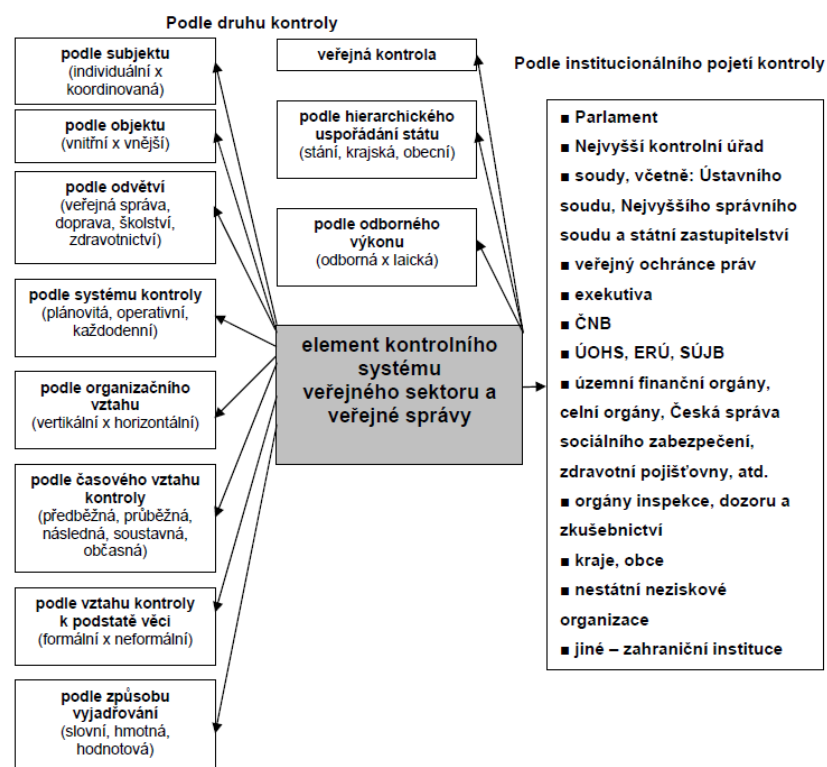
### 1.4.1 Význam kontroly

Vznik slova kontrola se nejčastěji vysvětluje ze spojení latinských slov kontra – proti a rotulus – svitek, nebo-li protizápis, z čehož můžeme usuzovat, že kontrola má v lidské společnosti tisíciletou tradici. (Rektořík a Šelešovský, 2003, s. 24) Pokud bychom vycházeli z anglického slova „to control“, znamená to řídit, ovládat, regulovat nebo dohlížet. Podle Hájka (2004, s. 10) můžeme kontrolu vnímat jako neodmyslitelnou součást řídicího procesu a finančního řízení, které by mělo zahrnovat všechny dostupné aktivity, prostřednictvím kterých je zjišťováno, zda se plánované veličiny rovnají veličinám skutečným a nalézat řešení k odstranění odchylek. Manželé Dvořákoví (2003, s. 103) charakterizují kontrolu trochu jinak, jako soubor mechanismů, systémů, postupů a norem, které zaručují kvalitní a účinné řízení organizace. Ať zvolíme kteroukoliv definici, vždy se

tam objevuje slovo řízení. Jistě proto můžeme souhlasit s tvrzením Dvořáčka a Kafky (2005, s. 104) že, kvalitní řízení je důležitým faktorem k úspěchu každé moderní organizace. Můžeme z toho tedy odvodit, že kontrola je zpětnou vazbou odpovědného řízení firmy.

### 1.4.2 Druhy kontrol

Kontroly můžeme rozlišovat podle různých kritérií a druhů činnosti. Na obrázku č. 2 je graficky znázorněno podrobné členění jednotlivých druhů kontrol podle Rektořika a Šelešovského. Odlišnou klasifikaci kontrol můžeme najít v knize *Kontrola ve veřejné správě*, kde její autoři popisují kontrolu podle takových hledisek, jako je např. objekt kontroly, kontrolovaná stránka, čas nebo realizující kontrolní instituce. (Němec, Ochrana, 2010, s. 18-19).



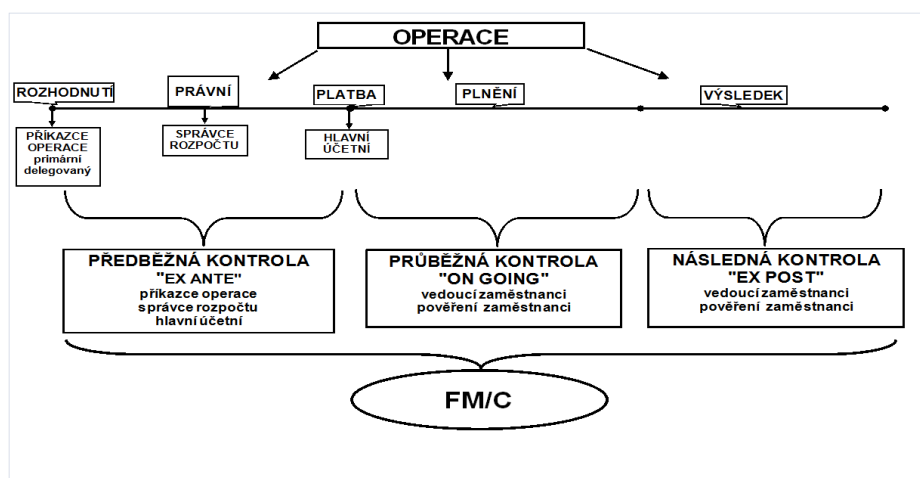
Obr. 2: Druhy kontrol (zdroj: Rektořík a Šelešovský 2003, s. 15)

V následujícím textu budou popsány pouze vybrané druhy kontrol, které mají souvislost s praktickou a projektovou částí diplomové práce.

Druhy kontrol podle:

- *subjektu kontroly* - individuální (vykonávaná jedním subjektem kontroly), koordinovaná (vykonávaná více subjekty)
- *velikosti výběru* - souborné (úplné, vyčerpávající), namátkové (kontroluje se pouze část souboru) nebo výběrové (podle předem stanoveného výběru)
- *vztahu k objektu kontroly* – vnitřní (uvnitř organizace nebo jejím zřizovatelem) nebo vnější (prováděná subjekty stojícími mimo organizaci)
- *organizačního vztahu* – vertikální (je v povinnostech každého vedoucího), horizontální (mezi pracovníky na stejném stupni řízení, tzv. porovnávací kontrola)
- *systemu kontroly* – plánovitou, operativní, každodenní
- *vztahu k podstatě věci* – formální, neformální
- *časové hlediska* – předběžná, průběžná, následná, soustavná, občasná

Z hlediska zákona o finanční kontrole je nejdůležitější dělení kontroly na předběžnou, průběžnou a následnou, proto budou tyto jednotlivé typy v následující části podrobněji rozebrány.



Obr. 3: Rozdělení kontroly (zdroj: Janoušková, 2003)

### 1.4.3 Kontrola předběžná

Předběžná kontrola zahrnuje kontrolu činností předcházejících vlastní operaci. V případě zjištění nedostatků se tyto operace pozastaví až do doby, kdy dojde k úplnému odstranění těchto nedostatků. Při předběžné řídicí kontrole se uplatňují zejména schvalovací postupy.

**Příkazce operace** zajišťuje prověření nezbytnosti uskutečnění připravované operace pro plnění stanovených úkolů, věcné správnosti a úplnosti podkladů k připravované akci, dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti, souladu operace s právními předpisy, rizik, která se v průběhu uskutečňování operace mohou vyskytnout.

**Správce rozpočtu** potvrzuje, že operace je rozpočtována podle pravidel pro čerpání rozpočtu a dalších právních předpisů a vnitřních předpisů organizace, rozsahu oprávnění příkazce operace a porovnání jeho podpisu s podpisovým vzorem, schváleného, případně upraveného rozpočtu, jeho rozpisu a závazných ukazatelů, souladu operace se schválenými programy, projekty nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky.

**Hlavní účetní** uplatňuje kontrolu např. při přípravě sestavení rozpočtu tím, že prověřuje úplnost a správnost předaných podkladů pro účely splnění požadavků stanovených zvláštním předpisem, rozsahu oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a porovnání jejich podpisů s podpisovými vzory, zda výše údajů souhlasí s rozpočtem a jsou čerpány ze správných zdrojů.

### 1.4.4 Kontrola průběžná

Průběžná řídicí kontrola je kontrola činností v průběhu operace, která zajišťuje úplný a přesný průběh operací v návaznosti na předem dohodnuté smluvní či jiné podmínky, až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování. Uplatňují se hodnotící, kontrolní a revizní postupy.

**Příkazce operace** prověřuje, jak zaměstnanci zajišťují uskutečňování operací při hospodaření s veřejnými prostředky.

**Správce rozpočtu** provádí průběžnou kontrolu čerpání rozpočtových prostředků v plánovaných termínech, předkládání změn rozpočtu, realizaci rozpočtových opatření, změn finančního plánu z hlediska včasnosti a důvodnosti.

**Hlavní účetní** provádí průběžnou řídicí kontrolu při účtování jednotlivých dílčích finančních operací.

### 1.4.5 Kontrola následná

Následná řídicí kontrola zahrnuje kontrolu po ukončení a následném vyúčtování finančních operací. Cílem je zjistit, zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky uvedené v účetnictví, ve výkazech o hospodaření a uvedené v evidenci majetku věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb veřejných finančních prostředků a zda tyto údaje odpovídají skutečným rozhodným při hospodaření s veřejnými finančními prostředky.

**Příkazce operace** provádí následnou řídicí kontrolu u operací, k nimž je vnitřním předpisem organizace (např. oběhem účetních dokladů) zmocněn. Dále provádí výběrovým způsobem kontrolu činností, které přenesl na své podřízené zaměstnance.

**Správce rozpočtu** provádí kontrolu čerpání rozpočtových prostředků v termínech určených pro sestavování výkazů o plnění rozpočtů, vyhotovování podkladů pro projednání výsledků hospodaření apod. Rovněž provádí výběrovým způsobem kontrolu u podřízených zaměstnanců, které zmocnil vykonávat některé činnosti.

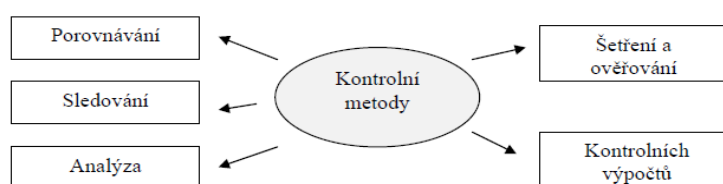
**Hlavní účetní** provádí následnou řídicí kontrolu v termínech určených pro sestavování účetní závěrky a účetních výkazů. Kontroluje dodržování pokynů pro účetní závěrku, správnost a včasnost vyúčtování poskytnutých dotací se státním rozpočtem, státními fondy a územními rozpočty. Také provádí výběrovým způsobem kontrolu činností, které přenesl na své podřízené zaměstnance. (Hájek, 2004, s. 5-9)

Nováková a Velíšková (2005, s. 13) k tomuto časovému rozdělení kontrol říkají, že zásadní důraz by měl být kladen na předběžnou kontrolu, jejímž účelem je předcházení nedostatků oddělením pravomocí při schvalování finančních a majetkových operací. Toto tvrzení je nesporně pravdivé, a přesto se v praxi právě v této etapě nejvíce chybuje. Často jsou totiž operace schvalovány dodatečně a kontrola se tak stává jen pouhým administrativním plněním daných předpisů. Stát se snažil ulehčit organizacím situaci tím, že v prováděcí vyhlášce zavedl tzv. **limitovaný příslib**, kterým zjednodušil a zefektivnil provádění předběžné kontroly u zajištění běžných, opakujících se provozních potřeb. Organizace si mohou u operací, které vyplývají z pravidelné činnosti a jejich konkrétní výše ani dodavatel není dopředu znám, stanovit finanční limit, který je ověřen předběžnou kontrolou jako celek, takže odpadá zbytečná administrativa se schvalováním jednotlivých požadavků. (Nováková a Velíšková, 2005, s. 18). V této oblasti ale mohou vznikat velká rizika v důsledku špatně nastavených limitů, proto je nutné věnovat jim zvýšenou pozornost.

## 1.5 Kontrolní metody a jejich výběr

Kontrolní metody jsou upraveny § 1 - § 6 vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole. Kontrolní metody a jejich výběr slouží k zajištění objektivnosti a úplnosti informací, o tom, zda kontrolované subjekty splňují požadavky, na které je kontrola zaměřena. Výběr kontrolních metod musí zabezpečit spolehlivost shromážděných informací, jejich dostatečnou přesvědčivost a významnost pro stanovené cíle kontroly.

(MFCR, vyhláška č. 416/2004 Sb.)



Obr. 4: Kontrolní metody (zdroj: Rektorič, 2003, s. 76)

### 1.5.1 Kontrolní metoda porovnání

Kontrolní metoda porovnání slouží k poznání míry souladu schválených záměrů a cílů se skutečným stavem jejich plnění. Prověří, zda se vyskytují odchylky mezi zjištěnými informacemi o hospodaření orgánu veřejné správy a údaji o plánování, přípravě a uskutečňování finančních nebo majetkových operací.

### 1.5.2 Kontrolní metoda sledování

Kontrolní metodou sledování jsou vytvořeny podmínky a stanoveny postupy pro hospodárný, efektivní a účelný výkon prověřované činnosti. Skutečný stav se zjišťuje pozorováním procesů a jevů při výkonu prověřované činnosti a měřením dosahovaných hodnot při výkonu prověřované činnosti. O těchto zjištěných skutečnostech se musí vyhotovit záznamy.

### 1.5.3 Kontrolní metoda šetření a ověřování

Kontrolními metodami šetření a ověřování se zjišťuje, zda prověřované operace jsou uskutečňovány v souladu se stanovenými úkoly a schválenými záměry a zda kontrolované osoby stanovené podmínky a postupy dodržují. Zjištěné skutečnosti se porovnávají s podmínkami a postupy stanovenými právními předpisy a opatřeními a hodnotí se



z hlediska plnění kritérií stanovených pro hospodárný, efektivní a účelný výkon prověřované činnosti.

#### 1.5.4 Kontrolní metoda kontrolních výpočtů

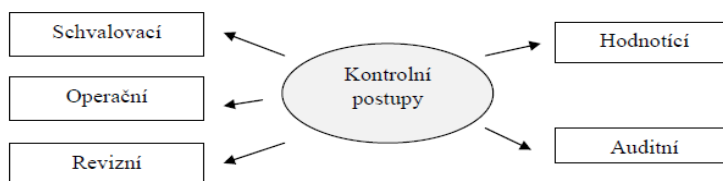
Metodou kontrolních výpočtů se matematickými úkony přezkoumávají a vyhodnocují zjištěné informace o prověřované činnosti. Zjištění získaná kontrolními výpočty se porovnávají zejména s číselnými hodnotami vykazovanými v dokumentaci o plánovaných, připravovaných a uskutečňovaných operacích a stanovených v příslušných platných normách nebo uzavřených smlouvách.

#### 1.5.5 Kontrolní metoda analýzy

Kontrolní metodou analýzy se zkoumají a vyhodnocují odchylky v hodnotách. Tato metoda používá výkonově orientované metody a další analýzy jako např. analýza minimalizace nákladů, analýza nákladů a přínosů, analýza efektivnosti nákladů nebo analýza užitečnosti nákladů. (MFCR, vyhláška č. 412/2004 Sb.)

### 1.6 Kontrolní postupy

Kontrolní postupy jsou upraveny v § 7 až § 31 vyhlášky č. 416/2004 Sb. zákona o finanční kontrole. Rektorič a Šelešovský (2003, s. 77) označují kontrolní postupy jako „systematicky uspořádané úkony, kterými se na základě zvolených kontrolních metod shromažďují, třídí, vyhodnocují a dokumentují relevantní informace“. Ve vyhlášce (MFCR, 2004) se uvádí, že „kontrolní postupy nebo jejich vzájemná kombinace se uplatňují při výkonu předběžné, průběžné a následné veřejnoprávní kontroly. Jejich použitím se zajistí soustavné, koordinované a včasné zjišťování provozních, finančních, právních a jiných rizik a jejich následné vyhodnocení“.



Obr. 5: Kontrolní postupy (zdroj: Rektorič, 2003, s. 77)

### **1.6.1 Schvalovací postupy**

Schvalovací postupy zajišťují prověření podkladů připravovaných operací a v případě zjištěných nedostatků tyto operace pozastaví až do doby jejich odstranění. Tyto postupy zajistí předběžnou kontrolu operací před učiněním právního úkonu, kterým vzniká nárok na veřejný příjem, veřejný výdej anebo závazek a po vzniku nároku nebo závazku.

### **1.6.2 Operační postupy**

Operační postupy zajišťují průběžnou kontrolu úplnosti a přesnosti průběhu operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování. Tyto postupy zahrnují i kontrolní techniky při prověřování jejich příslušné dokumentace a sestavování stanovených finančních, statistických a jiných výkazů, hlášení a zpráv. K dosažení vyšší účinnosti průběžné kontroly se v operačních postupech využívají technické prostředky a zařízení, např. bezpečnostní schránky, čidla, kamerové systémy, indikátory pravosti peněz a další.

### **1.6.3 Hodnotící postupy**

Hodnotící postupy zahrnují systematicky uspořádané úkony k posouzení údajů o uskutečněných operacích ukládaných v informačních systémech a obsažených v účetních, finančních a statistických výkazech, hlášeních a zprávách a jejich porovnání se schválenými rozpočty a plány a vyhodnocení jejich důsledků na celkové hospodaření.

### **1.6.4 Revizní postupy**

Revizní postupy se uplatní při následné veřejnoprávní kontrole a zahrnují úkony k prověřování, zkoumání a vyhodnocování všech údajů obsažených v evidencích a automatizovaných informačních systémech orgánu veřejné správy. Na vybraném vzorku se vyhodnotí přiměřenost a účinnost finančních kontrol zavedených v rámci systému řízení.

### **1.6.5 Auditní postupy**

Auditní postupy zahrnují systematicky uspořádané úkony interního auditu k nezávislému a objektivnímu přezkoumávání a vyhodnocování operací vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy. (Rektořík a Šelešovský, 2003, s. 77 – 84)

## 2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

### 2.1 Charakteristika příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace spadají do sféry veřejného sektoru a jsou zřizované k takovým činnostem, které jsou neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. (Otrusinová, 2009, s. 12) Činnost těchto organizací nelze provozovat na principu samofinancování, neboť své služby poskytují většinou bezplatně, v některých případech za ceny nižší než jsou skutečné ceny poskytovaných služeb. Nejčastěji působí v oblasti výzkumu, školství, zdravotnictví, kultury, sociální péče a dalších. (Jurajdová a Šelešovský, 2004, s. 21) Příspěvkové organizace mohou existovat ve dvou formách a to zřizované organizačními složkami státu, které hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu a příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky (dále jen ÚSC), jako jsou obce a kraje. (Otrusinová, 2010, s. 56)

V dalším textu bude pozornost zaměřena pouze na oblast středních škol zřizovaných ÚSC, protože tato problematika bude podrobněji rozebírána v praktické a projektové části této práce.

### 2.2 Příspěvkové organizace zřizované ÚSC

Příspěvkové organizace ÚSC jsou zřízené **zřizovací listinou** na základě zákona č. 250/200 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Účetnictví je právně upraveno zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, který byl novelizován zákonem č. 355/2011 Sb. a prováděcí vyhláškou k zákonu o účetnictví č. 410/2009 Sb. a její novelizací č. 403/2011 Sb. Příspěvkové organizace zřizované ÚSC mohou na základě rozhodnutí zřizovatele vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, tzn. že nemusí mít účetní závěrku ověřenou auditorem.

#### 2.2.1 Zřizovací listina

Zřizovací listina musí obsahovat zejména tyto náležitosti: úplný název zřizovatele, název a sídlo příspěvkové organizace, její identifikační číslo, vymezení hlavního účelu činnosti, vymezení vedlejší hospodářské činnosti, označení statutárních orgánů a způsob jakým vystupují jménem organizace, vymezení majetku, atd. (Jurajdová a Šelešovský, 2004, s. 21)

## 2.3 Hospodaření středních škol zřizovaných ÚSC

Příspěvkové organizace jsou finančně napojeny na rozpočet zřizovatele, a to buď příspěvkem, nebo odvodem. Financování příspěvkových organizací je vícezdrojové, hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností, s prostředky získanými doplňkovou činností, z peněžních darů a nejpodstatnější část výnosů tvoří dotace. Dotace mohou být ve formě příspěvku od zřizovatele, které jsou určeny zejména na pokrytí nákladů z hlavní činnosti, nebo dotace přijaté ze státního rozpočtu, ze zahraničních fondů a grantů, které mají své přesné určení, vymezené poskytovatelem dotace. Dalšími výnosy jsou peněžní prostředky z fondů. (Otrusinová, 2010, s. 56) Hospodaření příspěvkové organizace by mělo být vyrovnané, tzn. že náklady by se měly rovnat výnosům. Pokud výnosy překračují plánované náklady, potom může zřizovatel stanovit odvod z provozu jako závazný ukazatel rozpočtu.

### 2.3.1 Hlavní a vedlejší činnost

Příspěvkové organizace nejsou zřízeny za účelem podnikání, ale se souhlasem zřizovatele mohou provozovat tzv. doplňkovou (vedlejší) hospodářskou činnost. Tato činnost může být vykonávána pouze na základě udělení koncese příslušným orgánem v souladu s dalšími zákonnými předpisy (živnostenský zákon, daňový zákon,..). Příspěvkové organizace tuto činnost vykonávají proto, aby efektivně využili dočasně volné provozní kapacity nebo lidské zdroje. Ve školství se může jednat zejména o pronájem volných prostor, stravovací a ubytovací služby, další vzdělávání apod. V účetnictví se musí dbát na důsledné oddělení hlavní a vedlejší činnosti. Vedlejší hospodářská činnost nesmí být ztrátová, a pokud se z její činnosti vytváří zisk, může být po zdanění použit jen ve prospěch hlavní činnosti. Náklady vedlejší hospodářské činnosti nesmí být kryty z prostředků zřizovatele. (Otrusinová, 2009, s. 31 – 34)

V praxi bývá největším problémem právě účetní oddělení hlavní a vedlejší činnosti a správné stanovení kalkulací pro doplňkovou činnost.

### 2.3.2 Rozpočet

Systém financování hlavní činnosti ve školství, kterou je výchova a vzdělávání žáků, je prostřednictvím poskytování neinvestiční dotace v rozpisu na závazné ukazatele. Tyto závazné ukazatele jsou tvořeny těmito limity:

- Limit počtu zaměstnanců

- Limit prostředků na platy pedagogických pracovníků
- Limit prostředků na platy nepedagogických pracovníků
- Limit na ostatní osobní náklady pedagogických a nepedagogických pracovníků
- Limit prostředků na přímé ONIV (např. odvody z mezd – sociální a zdravotní pojištění, odvody do FKSP, příspěvek na učební pomůcky nebo náklady, které je zaměstnavatel povinen ze zákona hradit, jako jsou cestovní náhrady, ochranné pracovní pomůcky, atd.)

Platy, ostatní osobní náklady a ostatní přímé neinvestiční výdaje jsou tzv. přímými vzdělávacími výdaji a jsou definovány ve školském zákoně č. 561/2004 Sb.

Tyto prostředky jsou přidělovány z MŠMT ČR prostřednictvím republikových normativů krajům, zřizovatelům příspěvkových organizací a ty je dále prostřednictvím krajských normativů přidělují jednotlivým příspěvkovým organizacím. Vyhláška č. 492/2005 Sb. stanovuje členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení a jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy. Výkon organizace je brán jako základní kritérium, podle kterého se řídí výše poskytnutého příspěvku. Jednotkou výkonu může být např. 1 žák v oboru vzdělávání na střední škole, 1 ubytovaný na domově mládeže nebo 1 stravovaný ve školní jídelně, který se zároveň vzdělává. (MFCR, 2005, vyhláška č. 492/2005 Sb.)

Nezbytná podmínka pro přidělení neinvestiční dotace je zápis ve školském rejstříku.

Dotaci na provozní prostředky poskytuje zřizovatel, Zlínský kraj, na základě plánovaných nákladů, které se stanoví odborným odhadem, jehož základnou je minulé účetní období.

### **2.3.3 Peněžní fondy**

Příspěvkové organizace hospodaří s majetkem zřizovatele na základě práva správy k tomuto majetku. Tento majetek je evidován v aktivech a účtuje se o něm, jako by byl majetkem příspěvkové organizace. V pasivech se na účtech fondů zobrazují zdroje krytí financování tohoto majetku.

Mezi peněžní fondy, které tvoří příspěvkové organizace, patří čtyři základní fondy:

#### **Rezervní fond**

Zdrojem krytí fondu je zlepšený výsledek hospodaření po schválení zřizovatelem, snížený o převody do fondu odměn, a peněžními dary. Používá se zejména pro další rozvoj

činnosti, k dočasnému překlenutí časového nesouladu mezi výnosy a náklady, na úhradu sankcí za porušení rozpočtové kázně, úhradu ztráty z minulých let a po schválení zřizovatelem může proběhnout i převod do investičního fondu.

### **Investiční fond**

Slouží především k financování investičních potřeb příspěvkové organizace, to je na pořízení dlouhodobého majetku, na jeho technické zhodnocení a také jako doplňkový zdroj financování oprav a údržby dlouhodobého majetku. Je tvořen zejména odpisy DHM a DNM, investičními dotacemi a příspěvky a výnosem z prodeje dlouhodobého majetku. Se souhlasem zřizovatele je možný přiděl ze zlepšeného výsledku hospodaření nebo převod prostředků z rezervního fondu.

### **Fond odměn**

Tvoří se ze zlepšeného výsledku hospodaření a je limitován schválenou výší od zřizovatele. Prostředky fondu se použijí na úhradu odměn zaměstnanců, přednostně se však z něj hradí případné překročení prostředků na platy v hlavní činnosti.

### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Peněžní prostředky do tohoto fondu se tvoří zálohově ve výši 1% z hrubých mezd zaměstnanců, většinou měsíčně z roční plánované výše v souladu se schváleným rozpočtem, a na konci roku se v rámci účetní závěrky provede vyúčtování skutečného přidělu. Od roku 2012 bylo vyhláškou č. 403/2011 Sb. změněno obsahové vymezení prostředků, ze kterých se tvoří FKSP a nově se výše přidělu do fondu tvoří i z náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti hrazené zaměstnavatelem. Je to jediný fond, který nelze tvořit ze zlepšeného výsledku hospodaření. Prostředky tohoto fondu jsou určeny všem zaměstnancům v pracovním poměru, případně jejich rodinným příslušníkům, ke zlepšení jejich pracovních, sociálních a kulturních potřeb. Fond se může čerpat dvojitou formou. Nepeněžní čerpání bývá formou příspěvků na kulturní, sportovní a společenské akce (např. vstupenky do divadla, do bazénů, na masáže), formou příspěvku na rekreaci nebo nákupem majetku ke zlepšení pracovních podmínek (např. kávovary). Peněžní forma bývá většinou formou peněžních darů při životních jubileích nebo např. formou půjček či příspěvků na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění. Ve školství bývá tento příspěvek nejčastěji ve formě příspěvku na stravování. (Otrusínová, 2009, s. 59 – 62, Jurajdová a Šelešovský, 2004, s. 22-23)

### 2.3.4 Daně

V problematice daní existuje u příspěvkových organizací řada výjimek a odlišností od organizací podnikatelského charakteru. Týkají se jich zejména tyto daně:

#### **Daň z příjmu právnických osob**

Příspěvkové organizace jsou vymezeny jako poplatník, který nebyl založen nebo zřízen za účelem podnikání. Příjmy jsou rozděleny na dvě skupiny, příjmy, které nejsou předmětem daně (např. příjmy z dotací a grantů, z úroků z vkladů na běžném účtu, příjmy z hlavní činnosti nebo příjmy z darů) a příjmy, které jsou předmětem daně, (příjmy z hlavní ziskové činnosti, z vedlejší hospodářské činnosti, z nájemného nebo příjmy z reklam).

Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace musí mít ze zákona vyrovnané hospodaření, daň z příjmů právnických osob platí jen zřídka a to také díky tomu, že mohou uplatňovat specifickou odčitatelnou položku ze základu daně až do výše 300 tisíc Kč.

#### **Daň silniční**

Předmětem silniční daně jsou silniční motorová vozidla registrovaná a provozovaná v ČR a jsou používána k činnostem, z nichž plynou příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů. U příspěvkových organizací se tato daň platí pouze u vozidel, která jsou používána pro doplňkovou činnost.

#### **Daň z nemovitostí**

Poplatníkem daně z nemovitostí, tzn. z pozemků a staveb je jejich vlastník nebo právnická či fyzická osoba, která má k dané nemovitosti právo hospodaření nebo bylo zřízeno právo trvalého užívání. Příspěvkové organizace jsou velmi často od této daně ze zákona osvobozeny. (Otrusínová, 2009, s. 49 – 54)

#### **Daň z přidané hodnoty**

U příspěvkových organizací je DPH velmi problematickou oblastí. Ale týká se jich pouze v případě, že provozují doplňkovou činnost a splňují podmínku zákonné registrace k dani z přidané hodnoty, což je obrat vyšší než 1 milion Kč za předcházejících, 12 po sobě jdoucích měsíců (od roku 2013 bude tato výše obratu snížena na 750 tisíc). Příspěvkové organizace musí daň na výstupu odvést vždy a v plné výši, s výjimkou příjmů vztahujících se k hlavní činnosti, ale daň na vstupu si mohou uplatnit jen v souvislosti s ekonomickou činností a to pouze v částečné výši, krácené tzv. krátkým koeficientem. (Fitříková a Musilová, 2009, s. 25 – 76)

Zde nastávají velké problémy, protože neexistuje jednoznačný výklad, co je ekonomická činnost, takže už samotné určení zdaňované činnosti může být chybné. Dokonce i názory odborníků na problematiku DPH se na téma určení ekonomické činnosti značně rozcházejí. Dalším problémem je už zmíněné rozlišení nákladů týkajících se hlavní a doplňkové činnosti, což ovlivňuje výši uplatnění si daně na vstupu, a také časté změny v sazbách daně z přidané hodnoty. Od roku 2012 se ale největším problémem, který se netýká jen příspěvkových organizací, stává zavedení tzv. přenesené daňové povinnosti u stavebních prací. U této problematiky bude potřeba mít správně nastavené kontrolní mechanismy a dobře fungující vnitřní kontrolní systém, aby se zamezilo chybnému uplatnění daně.

#### **2.4 Finanční kontrola v příspěvkových organizacích**

Finanční kontrola u příspěvkových organizací může probíhat dvojím způsobem. Buď interně, vnitřní kontrolou prostřednictvím řídicí a finanční kontroly anebo externě, veřejnoprávní kontrolou prostřednictvím zřizovatele. V dalším textu bude pozornost věnována pouze interní kontrole, která tvoří základ praktické části.

Předmětem finanční kontroly u příspěvkových organizací jsou podle Hájka (2004, s. 2) veškeré veřejné finanční prostředky, se kterými organizace hospodaří. Dále uvádí, že jsou to zejména výnosy a náklady z hlavní i doplňkové činnosti a také finanční prostředky poskytnuté z prostředků Evropské unie.

Zde často dochází k rozporu, protože některé administrativní požadavky na vyúčtování projektů z EÚ ne zcela odpovídají dikci zákona o účetnictví a rozpočtovým pravidlům. Vážné rozpory mohou vznikat například v případě, kdy EÚ uznává výdaje hrazené pouze z projektového účtu, tyto výdaje však zpětně neuzná a tím pádem dochází k porušení rozpočtové kázně, za což hrozí organizaci sankce.

Podle Prokūpkové (2003) kontrola není možná bez nezastupitelné role účetnictví jako spolehlivé informační základny. Úspěšnost výstupů kontrolních šetření je přímo úměrná kvalitě účetnictví, která musí vyhovovat požadavkům na správnost, úplnost, srozumitelnost a průkaznost. S tím nelze než souhlasit, protože účetnictví, jeho vstupy a výstupy jsou alfou a omegou finanční kontroly.



## 3 ANALÝZA RIZIKA

### 3.1 Definice rizika

Riziko je všude kolem nás, má vliv na každý aspekt našeho života. Každé naše rozhodnutí je do určité míry spjaté s rizikem jeho správné nebo špatné volby. Proto je důležité toto riziko poznat a snažit se ho eliminovat a řídit. Jen riziko, které známe, můžeme řídit.

Smejkal a Rais (2010, s. 78) uvádí ve své knize Řízení rizik nespočet definic rizika, například definují riziko jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, nebo odchýlení skutečných a očekávaných výsledků či jako nebezpečí chybného rozhodnutí. Merna (2007, s. 8) popisuje riziko jako pravděpodobnost něčeho, co se nechtěně přihodilo v daném čase. Kafka k tomu dodává, že riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Riziko v příspěvkové organizaci asi nejvýstižněji popisují Nováková a Velíšková (2005, s. 13) jako možnost, že při plnění úkolů orgánů veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následným negativním vlivem na plnění stanovených záměrů a cílů.

### 3.2 Identifikace rizik a jejich analýza

Podle Kafky (2009, s. 96) se systematickým uplatňováním identifikace a analýzy rizik předchází nehospodárnému a neefektivnímu řízení organizace. Dále zdůrazňuje, že analýza rizik napomáhá organizaci při rozhodování, kterému riziku se vyhnout a které můžeme akceptovat. V podstatě se jedná o nepřetržitý proces, který probíhá po celou dobu existence organizace.

Podle Smejkala a Raise (2010, s. 80) je analýza rizika prvním krokem procesu snižování rizik. Analýza je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

### 3.3 Měření rizik

Kafka velikost rizika stanovuje z hlediska pravděpodobnosti a míry dopadu, podle toho, co špatného se může přihodit. (Kafka, 2009, s. 95).

Podle Smejkala a Raise (2010, s. 89) výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelností aktiva. Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha

případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností.

Existují dva základní přístupy k vyjádření velikosti rizika, a to kvantitativní a kvalitativní metody.

### 3.3.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

Mezi nejpoužívanější kvalitativní metodu patří metoda účelových interview, tzv. metoda Delphi. Tato metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. V rámci této metody se používají i různé subvarianty, například metoda anketní analýzy, metoda scénářů nebo metoda matic. (Smejkal a Reis, 2010, s. 95 – 97)

### 3.3.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech jako například tisíce Kč. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní, jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější. Nevýhodou těchto metod je náročnost provedení a zpracování výsledků a vysoká formalizovanou postupu. Právě tato formálnost postupu může podle Smejkala a Raise (2010, s. 95 – 97) vést k vysoké zranitelnosti, a to z důvodu „zahlcení“ hodnotitele značným objemem dat. Toto zahlcení formulují přirovnáním: „kvůli stromům není vidět les“. Hodně používanou kvantitativní metodou je metoda RISK, která využívá k analýze situačních metod Monte Carlo. Jedná se o zpracování celé problematiky ve formě tabulek, kdy se určuje pravděpodobnostní rozdělení hrozeb a rizik.

### 3.4 Řízení rizik

Dvořáček a Kafka (2005, s. 124) definují řízení rizik jako identifikaci, analýzu a ekonomické ovládnutí rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace. Merna (2007, s. 1) k řízení rizik považuje za jeden z nejdůležitějších problémů, kterým dnes organizace čelí. Kavka (2009, s. 144) k tomu dodává, že nevýhodou řízení rizik je, že užítky z jeho nastavení není jednoduché kvantifikovat.

Seznam kroků, které jsou důležité při řízení rizik: proces identifikace rizik, proces popisu rizik, proces hodnocení rizik, proces reportingu o rizicích, proces řízení rizik, resp. proces nakládání s rizikem, proces monitorování rizik (Kavka, 2009, s. 144)

Všechny tyto kroky vedou k tomu, abychom důsledným řízením rizika přispěli k úspěšnému řízení celé organizace.

### 3.5 Registry a mapy rizik

#### 3.5.1 Registr rizik

Pro úspěšné řízení rizik je potřebné vytvořit tzv. registr rizik. Jedná se o dokument, kde je zaznamenáno každé riziko příslušející k dané činnosti nebo k danému aktivu. Merna (2007, s. 45) k využitelnosti registru poznamenává, že umožňuje, aby data shromážděná během procesu řízení identifikace rizik byla zachycena a uložena jako přehled nebo zásobník informací pro další řízení rizik.

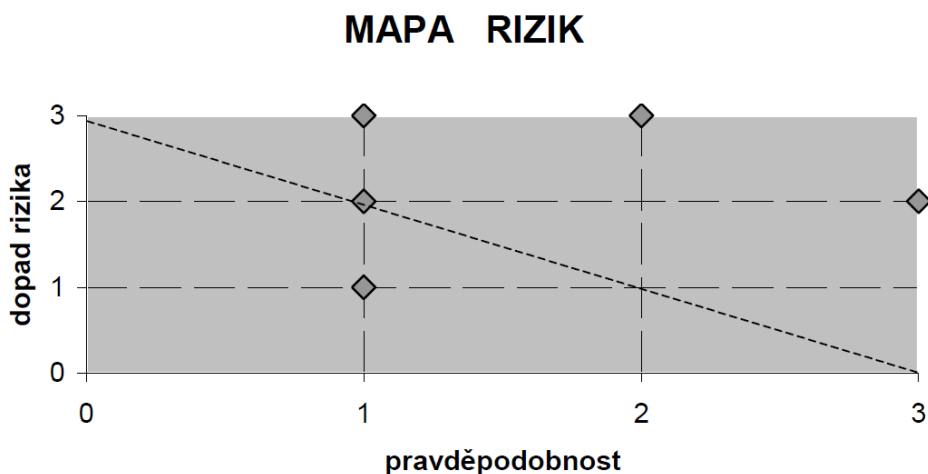
Obrázek č. 6 ukazuje vzor pro shrnutí výstupu registru rizika.

REGISTR RIZIK							
PRIORITA	POPIS	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	VLASTNÍK	KLÍČOVÉ ÚDAJE	SOUČASNÉ ČINNOSTI	DATUM KONTROLY
1							
2							
3							
X <sup>n</sup>							

Obr. 6: Vzor registru rizik (zdroj: Merna, 2007, s. 44)

### 3.5.2 Mapa rizik

Grafická prezentace rizik v dvourozměrném grafu se nazývá mapa rizik. Jedna osa se vztahuje k potencionální závažnosti vzniklého rizika, druhá osa se vztahuje k pravděpodobnosti toho, že se tak stane. Rizika jsou zvažovány postupně jedno po druhém. Vzor mapy rizika můžeme vidět na obrázku č. 7. (Merna, 2007, s. 46)



Obr. 7: Mapa rizik (zdroj: Merna, 2007, s. 46)

Nováková a Velíšková (2005, s. 13) chápou mapu rizik jako podklad pro zvládnání rizika, pro vyhodnocení stupně významnosti a určení priority rizik. Dále dodávají, že významnost rizika se měří podle možných následků a pravděpodobnosti výskytu a lze ho snížit zavedením příslušných řídicích a kontrolních činností. A právě tato myšlenka by měla být cílem projektové části této práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

### 4.1 Základní informace

Název organizace: Střední odborná škola Luhačovice

Zřizovatel školy: Zlínský kraj se sídlem ve Zlíně, tř. T. Bati 21, 760 00 Zlín

Ředitel školy: PaedDr. Karel Milička

Datum založení školy: 1. 9. 1967

Datum zařazení do sítě škol: od 1. 9. 1996, čj. 11 382/96-61-07 ze dne 2. 7. 1996

Kapacita žáků: 550

Domov mládeže: kapacita 68 lůžek

Školní jídelna: kapacita 450 strážníků

Internetové stránky: [www.sosluhac.cz](http://www.sosluhac.cz)

### 4.2 Historie školy

Zrušením zemědělského odborného učiliště vzniká 1. 9. 1967, z rozhodnutí Ministerstva kultury, Učňovská škola knihkupecká, jako alokované pracoviště Učňovské školy Gottwaldov. Ve školním roce 1967/68 bylo v Luhačovicích celkem 5 knihkupeckých tříd a výuku zajišťovalo pouze 10 pedagogů. Od 1. 9. 1973 se luhačovická pobočka osamostatnila a vzniklo SOU knihkupecké Luhačovice. Od 1. 9. 1990 byl otevřen obor tříleté Rodinné školy. RŠ navázala na tradici dřívějších rodinných škol, ale byla zaměřena ekonomickým směrem. Absolventky mohly dále studovat ve dvouletém oboru Management obchodu, ze kterého vycházely vynikající studentky, často pokračující studiem na vysokých školách. 1. 9. 1992 zařazuje škola do programu obory uměleckých řemesel (Uměleckořemeslné zpracování kamene a keramiky, skla, dřeva a kovů), které studují žáci z celé republiky. Od 1. 9. 2005 nese škola název Střední odborná škola Luhačovice a jejím zřizovatelem se ze zákona stal Zlínský kraj. Od 1. 9. 2005 vzniká, ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, atraktivní obor Management a podnikání v umění a reklamě, jako jediný na nekomerční škole v ČR. 3. 8. 2005 byla škola přidružena k síti škol UNESCO jako jedna z 50 škol České republiky, a to díky své úspěšné činnosti v oblasti výchovy a vzdělávání v oblasti multikulturní výchovy a zachování tradičních řemesel. (Milička, 2010)

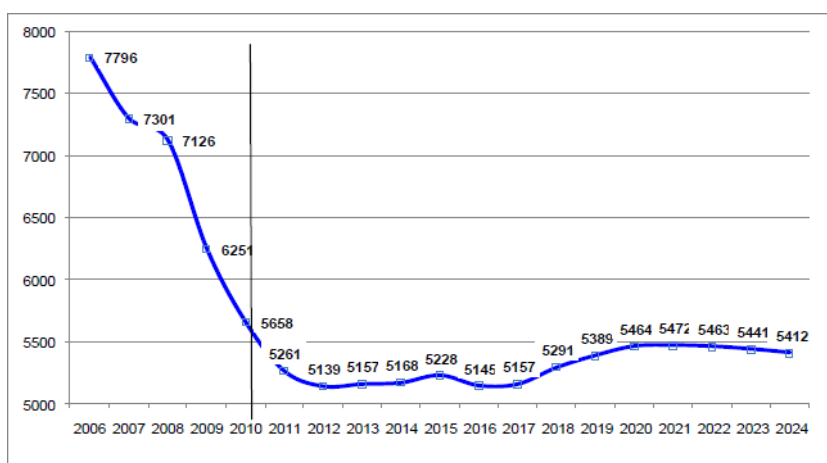
### 4.3 Současnost školy

Střední odborná škola Luhačovice za více jak čtyři desetiletí své existence připravila na 3000 absolventů, kteří se úspěšně uplatňují ve všech oborech. Řada z nich pokračovala ve studiu na vysoké škole, mnozí jsou dnes úspěšnými podnikateli. V současné době škola připravuje středoškolsky vzdělané odborníky v oborech uměleckých řemesel, informačních systémů v knihovnách a veřejné správě, managementu umění reklamy a gastronomii. Pro všechny své obory zajišťuje teoretické i praktické vyučování.

Škola realizuje svou výuku v moderně vybavených učebnách, speciálně vybavené jazykové učebně, v několika multimedialních učebnách a třech počítačových učebnách. Byly vybudovány dílny uměleckých řemesel, kde probíhá velká část praxe kovářů, keramiků a oborů zaměřených na zpracování dřeva. Škola má vlastní internetovou kavárnu s prodejnou knih a výrobků studentů, pracoviště pro odborný výcvik kuchařů a číšníků, moderní domov mládeže se školní jídelnou a dalším zázemím pro volnočasové aktivity, jako je posilovna, zrcadlový sál, sauna, kongresový sál, dále má škola rozsáhlou odbornou i žákovskou knihovnu a galerii.

#### 4.3.1 Působnost organizace

Působnost Střední odborné školy Luhačovice se neomezuje pouze na Zlínský kraj, ale je celorepubliková, jelikož její vyučované obory jsou svým zaměřením úzce specifické a obor Knihovnické a informační systémy je určen i pro studenty se zdravotním postižením. Přesto se v důsledku stále se snižujícího počtu dětí škola potýká s nedostatkem žáků.



Obr. 8: Demografický vývoj žáků v kraji (zdroj: Milička, 2010)

Pro další fungování školy a její rozvoj je důležité inovovat stávající vyučované obory a snažit se najít nové, perspektivnější a atraktivnější nabídky pro své budoucí studenty. Škola se bude v budoucnu muset zaměřit i na vzdělávání dospělých a využít svého potenciálu v možnostech poskytování ubytování a dalších služeb své doplňkové činnosti.

#### 4.3.2 Vyučované obory

Kapacita školy je 550 žáků a v současné době se vyučují obory znázorněné v tabulce č. 1.

Tab. 1: Vyučované obory na SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní)

Vyučované obory ve školním roce 2001/2012
Knihovnické a informační systémy a služby - Informační služby ve firmách a institucích
Management a podnikání v umění a reklamě - Management umění a reklamy
Uměleckořemeslné zpracování kovů - 82-51-L/003 práce kovářské a zámečnické
Uměleckořemeslné zpracování dřeva - 82-51-L/006, 0007 práce truhlářské a řezbářské
Uměleckořemeslné zpracování kamene a keramiky 82-51-L/014 práce keramické
Uměleckořemeslná stavba hudebních nástrojů – strunné nástroje
Číšník, servírka
Kuchař – číšník pro pohostinství
Kuchař-kuchařka

Na obrázku č. 9 jsou práce žáků maturitních oborů uměleckých řemesel.



Obr. 9: Práce žáků (zdroj: vlastní)

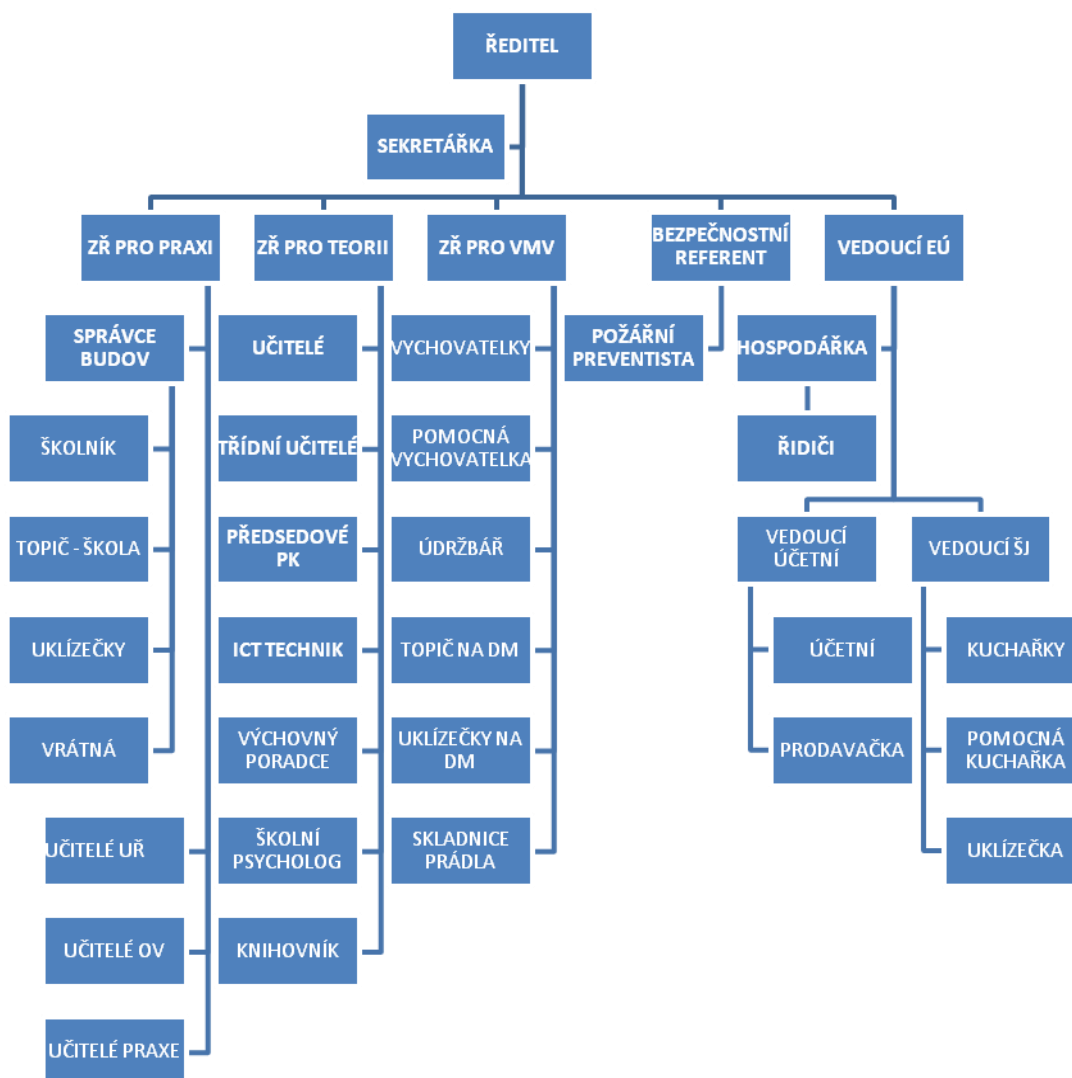


### 4.4 Organizační struktura a složení zaměstnanců

Organizační struktura školy je koncipována jako byrokratická, což je dáno typem organizace. Počet pracovníků a jejich rozdělení na pedagogické a provozní je znázorněno v tabulce č. 2.

Tab. 2: Počty zaměstnanců (zdroj: vlastní)

POČET PRACOVNÍKŮ	PEDAGOGICKÝ	PROVOZNÍ
69	51	18



Obr. 10: Organizační struktura SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní)

## 4.5 SWOT analýza organizace

Swot analýza umožňuje zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky organizace a kde jsou příležitosti, kterých může využít ke svému rozvoji a lepší konkurenceschopnosti a které procesy ji ohrožují. V následujících tabulkách č. 3 a 4 jsou uvedeny hlavní oblasti, které školu ohrožují a které jsou pro ni naopak výhodou a silnou stránkou.

Tab. 3: SWOT analýza (zdroj: vlastní)

SWOT ANALÝZA			
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	S-O-STRATEGIE	W-O-STRATEGIE
		vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek školy	odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	HROZBY	S-T-STRATEGIE	W-T-STRATEGIE
		použití silných stránek pro zamezení hrozeb	vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky
INTERNÍ ANALÝZA			

Tab. 4: Hlavní body SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jediná střední škola ve městě 1</li> <li>▪ Kvalitní výuka 2</li> <li>▪ Otevřenost veřejnosti 3</li> <li>▪ Kvalitní zázemí 4</li> <li>▪ Vybavenost školy 5</li> <li>▪ Aktuálnost výuky 6</li> <li>▪ Využívání nejnovějších technologií 7</li> <li>▪ Spolupráce se zahraničními školami 8</li> <li>▪ Realizace projektů 9</li> <li>▪ Stáže studentů v zahraničí 10</li> <li>▪ Mimoškolní akce 11</li> <li>▪ Doplnková činnost 13</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatek prostoru k výuce 14</li> <li>▪ Staré budovy (nákladné opravy) 15</li> <li>▪ Omezené finanční zdroje na provoz 16</li> <li>▪ Vysoký podíl pedagogů vyššího věku 17</li> <li>▪ Nedostatečná spolupráce rodičů a školy 18</li> <li>▪ Pomalé zavádění nových vzdělávacích metod 19</li> <li>▪ Nedostatečně fungující vzdělávání dospělých 20</li> <li>▪ Nedostatek finančních prostředků na platy pedagogů 21</li> <li>▪ Neexistence tradice hrdosti na školu 22</li> <li>▪ Špatná komunikace mezi zaměstnanci školy 23</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zlepšení propagace školy 25</li> <li>▪ Vytvoření tradice 26</li> <li>▪ Nové vzdělávací metody 27</li> <li>▪ Širší využití mezinárodní spolupráce 28</li> <li>▪ Možnost získání financí z projektů a darů 29</li> <li>▪ Podpora týmové spolupráce 30</li> <li>▪ Zlepšení vnitřní komunikace 31</li> <li>▪ Otevření se pro inovace 32</li> <li>▪ Rozšíření oborového zaměření školy 33</li> <li>▪ Efektivnější využití doplňkové činnosti 34</li> <li>▪ Prohloubení kvalifikace pedagogů 35</li> <li>▪ Existující dobrá pověst školy 36</li> <li>▪ Příjemné prostředí lázeňského města 37</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nepříznivý demografický vývoj 38</li> <li>▪ Konkurence jiných škol 39</li> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pedagogů 40</li> <li>▪ Stárnutí pedagogického sboru 41</li> <li>▪ Slučování škol podobného zaměření 42</li> <li>▪ Konkurence ve stravování a ubytování 43</li> <li>▪ Nedostatek prostoru pro výuku 44</li> <li>▪ Nepříznivá ekonomická situace v zemi 45</li> <li>▪ Nemožnost samostatného rozhodování o směřování školy 46</li> <li>▪ Nedostatek finančních prostředků 47</li> </ul>

Z uvedeného seznamu činností jsou sestaveny matice příležitostí (tabulka č. 5), což jsou činnosti, které jsou pro školu známkou úspěchu a možnou konkurenční výhodou a matice rizik (tabulka č. 6), která obsahuje oblasti, na jejichž zlepšení nebo odstranění by se měla škola zaměřit.

Tab. 5: Matice příležitostí SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní)

<b>MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ</b>			
MOŽNÁ PŘÍLEŽITOST	PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU		
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
	VYSOKÁ	1,2,8,9,10,28,29,34	3,5,7,77,12,13,30,31
	MALÁ	4,25,27,35	26,32,33,36,37

Tab. 6: Matice rizik SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní)

<b>MATICE RIZIK</b>			
MOŽNÝ DOPAD	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU		
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
	VELKÝ	14,16,21,38,39	17,24,40,42
	MALÝ	15,22,23,41,45,47	18,19,20,43,44,46

## 4.6 Způsob financování organizace

Střední odborná škola Luhačovice je organizací příspěvkovou, což znamená, že není jejím primárním úkolem tvorba zisku, ale účel, za kterým byla zřízena, a to je výuka a vzdělávání. Zdroji jejího financování jsou hlavně dotace, příspěvky a fondy. Další možností financování je její vlastní doplňková činnost, kterou tvoří převážně ubytovací a hostinské služby a pronájmy nebytových prostor.

### 4.6.1 Hlavní zdroje financování

Hlavní zdroje financování SOŠ Luhačovice jsou tyto:

- Neinvestiční dotace (platy, ostatní osobní náklady, ONIV přímé, ONIV provozní, NIV ostatní)
- Investiční dotace (dotace od zřizovatele, dotace ze státního fondu, dotace ze zahraničí, dotace ze státních fondů)
- Fondy (fond FKSP, fond odměn, rezervní fond, investiční fond)

#### 4.6.2 Doplnkové možnosti financování

Příspěvkové organizace mohou se souhlasem zřizovatele provozovat i doplňkovou činnost, ale prostředky z této činnosti se musí vykazovat odděleně od hlavní činnosti.

Tato činnosti nesmí narušovat hlavní účel příspěvkové organizace a slouží hlavně k využití volné kapacity jak majetkové, tak lidských zdrojů. Prostředky takto získané musí být využity opět pouze pro rozvoj činnosti hlavní.

Střední odborná škola také provozuje doplňkovou činnost – nabízí víkendové a prázdninové ubytování v moderně vybaveném Domově mládeže nebo celoroční ubytování v garsoniéře, dále pronajímá přednáškový sál, zrcadlový sál, posilovnu a saunu. Ve školní jídelně jsou poskytovány stravovací služby externím strávníkům, pořádají se zde oslavy a rauty. Škola také vlastní internetovou kavárnu, kde nabízí prodej knih, učebnic, kopírování, laminování a je zde i možnost občerstvení, internetových služeb a jsou zde prodávány výrobky žáků uměleckých řemesel. Další doplňkovou činností je pořádání kurzů a krátkodobé nájmy.

Škola má přiděleno několik živnostenských listů:

- Živnost ohlašovací volná – Výroba, obchod a služby: ubytovací služby, vyučování v oboru umění a v oboru cizích jazyků, provádění všeobecných kurzů a výuka, specializovaný maloobchod, pronájem a půjčování věci movitých
- Živnost ohlašovací řemeslná – Hostinská činnost

### 4.7 Finanční analýza organizace

Střední odborná škola Luhačovice je příspěvkovou organizací, a tomuto charakteru organizace odpovídá i struktura jejích aktiv a pasiv. Pro lepší představu o majetku, financování a hospodaření organizace je provedena finanční analýza základních ukazatelů, kterých se týká finanční kontrola.

#### 4.7.1 Aktiva

Protože se jedná o organizaci, která není zřízena za účelem zisku a jejím hlavním posláním je výchova a vzdělávání, je pochopitelné, že velkou část aktiv bude tvořit dlouhodobý majetek. V průměru se podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech pohybuje nad 80%. Největší položkou tvořící dlouhodobý majetek jsou budovy a pozemky.

V roce 2011 se výše dlouhodobého majetku zvedla v důsledku dokončení půdní vestavby hlavní budovy školy a převzetím areálu dílen uměleckých řemesel do správy majetku školy. Podíl oběžného majetku na celkových aktivech neustále klesá a to důsledku snížení finančního majetku, který je způsobem klesající tendencí přidělu finančních prostředků do školství.

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (zdroj: vlastní)

ROK	2008	SX2008	2009	SX2009	2010	SX2010	2011	SX2011
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>40 530 401</b>	<b>84%</b>	<b>39 990 425</b>	<b>83%</b>	<b>38 736 271</b>	<b>86%</b>	69 347 475	<b>93%</b>
HMOTNÝ	40 530 401	84%	39 990 425	83%	38 736 271	86%	69 347 475	93%
NEHMOTNÝ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
FINANČNÍ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>OBĚŽNÝ MAJETEK</b>	<b>7 479 330</b>	<b>16%</b>	<b>8 129 398</b>	<b>17%</b>	<b>6 199 783</b>	<b>14%</b>	5 497 493	<b>7%</b>
ZÁSoby	588 624	1%	606 471	1%	584 435	1%	507 604	1%
POHLEDÁVKY	1 058 535	2%	952 726	2%	1 276 571	3%	864 018	1%
FINANČNÍ MAJETEK	5 522 080	12%	5 642 797	12%	4 338 776	10%	4 125 871	5%
PŘECHODNÉ ÚČTY	310 091	1%	927 403	2%	0	0%	0	0%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>48 009 731</b>	<b>100%</b>	<b>48 119 823</b>	<b>100%</b>	<b>44 936 054</b>	<b>100%</b>	74 844 968	<b>100%</b>

Horizontální analýza aktiv ukazuje, že v letech 2008 – 2011 se jednotlivé položky aktiv vyvíjí rovnoměrně, až na už zmiňovaný úbytek finančního majetku. Jedinou větší odchylkou je položka přechodných účtů, kde došlo k výraznému nárůstu v roce 2009, což bylo způsobeno změnou metodiky účtování některých položek v důsledku zavedení statistických výkazů pro centrální systém účetnictví státu CSÚIS.

Tab. 8: Horizontální analýza aktiv (zdroj: vlastní)

ROK	2008	2009	09/08	09 -08	2010	10/09	10-09	2011	11/10	11-10
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	40 530 401	39 990 425	-1%	-539 976	38 736 271	-3%	-1 254 154	69 347 475	79%	30 611 204
HMOTNÝ	40 530 401	39 990 425	-1%	-539 976	38 736 271	-3%	-1 254 154	69 347 475	79%	30 611 204
NEHMOTNÝ	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
FINANČNÍ	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
<b>OBĚŽNÝ MAJETEK</b>	7 479 330	8 129 398	9%	650 068	6 199 783	-24%	-1 929 615	5 497 493	-11%	-702 290
ZÁSoby	588 624	606 471	3%	17 848	584 435	-4%	-22 036	507 604	-13%	-76 831
POHLEDÁVKY	1 058 535	952 726	-10%	-105 808	1 276 571	34%	323 845	864 018	-32%	-412 553
FINANČNÍ MAJETEK	5 522 080	5 642 797	2%	120 717	4 338 776	-23%	-1 304 021	4 125 871	-5%	-212 905
PŘECHODNÉ ÚČTY	310 091	927 403	199%	617 312	0	-	-927 403	0	0%	0
<b>AKTIVA CELKEM</b>	48 009 731	48 119 823	0%	110 092	44 936 054	-7%	-3 183 769	74 844 968	67%	29 908 914

V tabulce č. 9 můžeme vidět, jak se jednotlivé položky aktiv vyvíjely v čase. U oběžného majetku je vidět klesající tendence a to jak u zásob, tak i u materiálu a zboží, což je způsobeno snahou optimalizovat výši tohoto majetku tak, aby byla přizpůsobena snižujícímu se počtu žáků. Pozitivní vývoj je vidět u položky pohledávek, kterou se za 4 roky podařilo snížit o 16%, čímž organizace získala další volné prostředky ke svému financování. Přes snižující se podíl finančního majetku je patrné, že organizace vykazuje vysoký podíl peněz na účtech, což je dáno způsobem financování příspěvkových organizací, které se musí řídit schválenými závaznými ukazateli zřizovatele.

Tab. 9: Vývoj aktiv v čase (zdroj: vlastní)

VÝVOJ AKTIV V ČASE				
ROK	2008	2009	2010	2011
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>40 530 401</b>	<b>39 990 425</b>	<b>38 736 250</b>	<b>69 347 475</b>
HMOTNÝ	40 530 401	39 990 425	38 736 250	69 347 475
NEHMOTNÝ	0	0	0	0
FINANČNÍ	0	0	0	0
<b>OBĚŽNÝ MAJETEK</b>	<b>7 479 330</b>	<b>8 129 398</b>	<b>6 199 790</b>	<b>5 497 493</b>
<i>ZÁSoby</i>	<i>588 624</i>	<i>606 471</i>	<i>584 440</i>	<i>507 604</i>
MATERIÁL	225 037	218 130	220 170	168 110
MATERIÁL NA CESTĚ	4 980	0	0	0
ZBOŽÍ	358 607	388 341	364 270	339 494
<i>POHLEDÁVKY</i>	<i>1 058 535</i>	<i>952 726</i>	<i>1 276 570</i>	<i>864 018</i>
ODBĚRATELÉ	153 011	42 058	66 430	49 912
PROVOZNÍ ZÁLOHY	660 270	850 163	760 610	545 186
OSTATNÍ POHLEDÁVKY	136 075	-18 101	20 540	30 702
DAŇ Z PŘIDANÉ HODNOTY	43 179	8 306	46 040	19 471
POHLEDÁVKY ZA ZAMĚSTNANCI	65 000	49 000	0	0
JINÉ POHLEDÁVKY	1 000	21 300	45 410	16 962
<i>FINANČNÍ MAJETEK</i>	<i>5 522 080</i>	<i>5 642 798</i>	<i>4 338 780</i>	<i>4 125 871</i>
POKLADNA	38 522	45 150	60 070	33 228
CENINY	4 491	3 612	3 978	3 910
BĚŽNÝ ÚČET	5 363 951	5 507 890	4 207 300	3 929 520
ÚČET FKSP	49 778	86 146	67 770	159 145
OSTATNÍ ÚČTY	65 351	0	0	0
<i>PŘECHODNÉ ÚČTY</i>	<i>310 091</i>	<i>927 403</i>	<i>277 650</i>	<i>201 784</i>
NÁKLADNY PŘÍŠTÍCH ODBOBÍ	103 307	90 864	72 230	103 093
PŘÍJMY PŘÍŠTÍCH ODBOBÍ	206 785	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ	0	836 539	205 420	98 691
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>48 009 731</b>	<b>48 119 823</b>	<b>44 936 040</b>	<b>74 844 968</b>

#### 4.7.2 Pasiva

Pasiva jsou tvořena převážně z vlastních zdrojů, které ve všech sledovaných letech překročily 90% z celkových pasiv. Vlastní zdroje jsou tvořeny z majetkových a finančních fondů, které jsou zdrojem krytí aktiv. Cizí majetek je tvořen pouze krátkodobými závazky k dodavatelům a závazkům ke státním institucím, ať už v souvislosti s vyplácením mezd nebo v souvislosti s placením daní. Využití cizích zdrojů k financování organizace je povoleno pouze se souhlasem zřizovatele, proto u většiny příspěvkových organizací téměř neexistuje zadlužení.

Tab. 10: Vertikální analýza pasiv (zdroj: vlastní)

ROK	2 008	SX2008	2009	SX2009	2010	SX2010	2011	SX2011
<b>VLASTNÍ ZDROJE</b>	<b>44 511 661</b>	<b>93%</b>	<b>43 944 909</b>	<b>91%</b>	<b>41 004 763</b>	<b>91%</b>	71 712 258	<b>96%</b>
MAJETKOVÉ FONDY	41 951 020	<b>87%</b>	41 409 738	<b>86%</b>	40 152 054	<b>89%</b>	70 760 031	<b>95%</b>
FINANČNÍ A PENĚŽNÍ FONDY	2 462 894	<b>5%</b>	2 412 187	<b>5%</b>	669 664	<b>1%</b>	864 672	<b>1%</b>
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	97 747	<b>0%</b>	122 984	<b>0%</b>	183 045	<b>0%</b>	87 555	<b>0%</b>
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>3 498 083</b>	<b>7%</b>	<b>4 174 914</b>	<b>9%</b>	<b>3 931 291</b>	<b>9%</b>	3 132 710	<b>4%</b>
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	2 701 598	<b>6%</b>	3 126 657	<b>6%</b>	3 931 291	<b>9%</b>	3 132 710	<b>4%</b>
PŘECHODNÉ ÚČTY PASIVNÍ	796 485	<b>2%</b>	1 048 258	<b>2%</b>	925 085	<b>2%</b>	611 279	<b>1%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>48 009 744</b>	<b>100%</b>	<b>48 119 823</b>	<b>100%</b>	<b>44 936 054</b>	<b>100%</b>	74 844 968	<b>100%</b>

Tab. 11: Horizontální analýza pasiv (zdroj: vlastní)

ROK	2008	2009	09/08	09-08	2010	10/09	10-09	2011	11/10	11-10
<b>VLASTNÍ ZDROJE</b>	44 511 661	43 944 909	<b>-1%</b>	<b>-566 752</b>	41 004 763	<b>-7%</b>	<b>-2 940 146</b>	71 712 258	<b>75%</b>	<b>30 707 495</b>
MAJETKOVÉ FONDY	41 951 020	41 409 738	<b>-1%</b>	<b>-541 282</b>	40 152 054	<b>-3%</b>	<b>-1 257 684</b>	70 760 031	<b>76%</b>	<b>30 607 977</b>
FINANČNÍ A PENĚŽNÍ FONDY	2 462 894	2 412 187	<b>-2%</b>	<b>-50 707</b>	669 664	<b>-72%</b>	<b>-1 742 523</b>	864 672	<b>29%</b>	<b>195 008</b>
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	97 747	122 984	<b>26%</b>	<b>25 237</b>	183 045	<b>49%</b>	<b>60 061</b>	87 555	<b>-52%</b>	<b>-95 490</b>
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>3 498 083</b>	<b>4 174 914</b>	<b>19%</b>	<b>676 831</b>	3 931 291	<b>-6%</b>	<b>-243 623</b>	3 132 710	<b>-20%</b>	<b>-798 581</b>
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	2 701 598	3 126 657	<b>16%</b>	<b>425 059</b>	3 931 291	<b>26%</b>	<b>804 635</b>	3 132 710	<b>-20%</b>	<b>-798 581</b>
PŘECHODNÉ ÚČTY PASIVNÍ	796 485	1 048 258	<b>32%</b>	<b>251 773</b>	925 085	<b>-12%</b>	<b>-123 173</b>	611 279	<b>-34%</b>	<b>-313 806</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>48 009 744</b>	<b>48 119 823</b>	<b>0%</b>	<b>110 079</b>	44 936 054	<b>-7%</b>	<b>-3 183 769</b>	74 844 968	<b>67%</b>	<b>29 908 914</b>

V tabulce č. 12, která znázorňuje vývoj jednotlivých položek pasiv v čase, můžeme vidět, že největší podíl na pasivech mají fondy, zejména fondy majetkové. Změnou metodiky

úctování v roce 2009 zanikl fond oběžného majetku a byl převeden do fondu dlouhodobého majetku. Ten zaznamenal velký nárůst v roce 2011 a to v důsledku zvýšení položky dlouhodobého majetku dokončením půdní vestavby školy a získáním areálu dílen UŘ, jehož krytí se projeví právě v tomto fondu. Výše fondu FKSP má snižující se tendenci, protože v roce 2011 se snížil povinný příděl do tohoto fondu ze 2% na 1%. Fond reprodukce majetku se v roce 2011 také zvýšil a to důsledku zvýšených odpisů v souvislosti s nově nabytým majetkem. Cizí zdroje mají také klesající tendenci, což souvisí se snižujícími se finančními zdroji.

Tab. 12: Vývoj pasiv v čase (zdroj: vlastní)

VÝVOJ PASIV V ČASE				
ROK	2008	2009	2010	2011
<b>VLASTNÍ ZDROJE</b>	<b>44 511 661</b>	<b>43 944 909</b>	<b>41 004 763</b>	<b>71 712 258</b>
<i>MAJETKOVÉ FONDY</i>	<i>41 951 020</i>	<i>41 409 738</i>	<i>40 152 054</i>	<i>70 760 031</i>
FOND DLOUHODOBÉHO MAJETKU	40 530 401	39 990 425	40 152 054	70 760 031
FOND OBĚŽNÝCH AKTIV	1 420 619	1 419 313	0	0
<i>FINANČNÍ A PENĚŽNÍ FONDY</i>	<i>2 462 894</i>	<i>2 412 187</i>	<i>669 664</i>	<i>864 672</i>
FOND ODMĚN	75 200	49 838	51 610	48 341
FKSP	151 739	165 232	168 300	167 000
FOND REZERVNÍ	618 483	212 815	407 560	482 932
FOND REPRODUKCE MAJETKU	1 617 472	1 984 303	42 200	166 399
<i>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</i>	<i>97 747</i>	<i>122 984</i>	<i>183 045</i>	<i>87 555</i>
VH BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	97 747	122 984	183 045	87 555
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>3 498 083</b>	<b>4 174 914</b>	<b>3 931 291</b>	<b>3 132 710</b>
<i>KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</i>	<i>2 701 598</i>	<i>3 126 657</i>	<i>3 931 291</i>	<i>3 132 710</i>
DODAVATELÉ	282 094	315 232	621 029	409 989
PŘIJATÉ ZÁLOHY	487 454	954 750	398 520	384 836
OSTATNÍ ZÁVAZKY	1 054 057	1 042 058	1 112 880	4 371
ZAMĚSTNANCI	47 517	45 871	63 640	1 010 560
ZÁVAZKY ZE SZ A ZP	678 968	626 077	659 833	586 706
OSTATNÍ PŘÍMÉ DANĚ	151 406	142 669	146 134	124 969
JINÉ ZÁVAZKY	102	0	0	0
<i>PŘECHODNÉ ÚČTY PASIVNÍ</i>	<i>796 485</i>	<i>1 048 258</i>	<i>925 085</i>	<i>611 279</i>
VÝNOSY PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ	0	0	0	0
DOHADNÉ ÚČTY PASIVNÍ	796 485	1 048 258	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>48 009 744</b>	<b>48 119 823</b>	<b>44 936 054</b>	<b>74 844 968</b>



### 4.7.3 Náklady

Největší část nákladů tvoří energie, materiál a mzdové náklady, které odčerpávají největší část finančních prostředků. Výše mzdových nákladů je závislá od počtu zaměstnanců, které určují limity mzdových prostředků a organizace jejich výši nemůže ovlivnit. V důsledku nedostatku finančních prostředků se organizace snaží snižovat ostatní náklady, jako jsou náklady na opravy a ostatní služby. Zřizovatel, Zlínský kraj, se snaží svým příspěvkovým organizacím ulehčit situaci tím, že nakupuje některé služby hromadně a tím získává nižší cenu, například zřídil energetickou agenturu, která nakupuje energie přímo na burze za aktuální ceny. Další položkou nákladů, která vykazuje rostoucí tendenci je cestovné a kurzové ztráty. Jejich zvýšení je způsobeno účastí školy na projektech mezinárodní spolupráce a zahraničních stáží studentů.

Tab. 13: Vývoj nákladů v čase (zdroj: vlastní)

VÝVOJ NÁKLADŮ								
ROK	2008		2009		2010		2011	
HLAVNÍ / VEDLEJŠÍ ČINNOST	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ
Materiál	2 364 958	431 058	3 018 373	458 724	2 309 270	369 450	2 347 530	376 838
Energie	1 486 284	133 144	1 850 733	136 354	1 280 570	63 630	1 147 860	103 334
Prodané zboží	13 175	350 012	9 956	300 990	6 770	283 580	15 460	272 338
Opravy	921 719	10 619	290 471	76 473	714 160	6 690	512 283	5 057
Cestovné	111 592	0	69 278	0	99 830	0	135 425	0
Náklady na reprezentaci	8 732	0	5 917		9 770	0	17 528	0
Ostatní služby	1 216 673	112 881	1 283 852	66 217	1 510 470	32 080	1 119 655	25 078
Mzdové náklady	16 252 418	407 528	17 352 391	415 099	16 807 910	288 080	15 968 715	369 921
Zákonné sociální pojištění	5 652 580	113 373	5 721 260	113 856	5 665 570	63 370	5 353 171	108 549
Zákonné sociální náklady	332 188	5 630	339 078	6 869	410 290	3 710	229 696	3 438
Ostatní sociální pojištění	0	0	0	0	52 480	630	65 976	1 323
Ostatní sociální náklady	0	0	20 212	0	25 850	220	85 754	348
Daň silniční	0	3 000	0	3 000	0	2 250	0	2 563
Ostatní daně a poplatky	2 700	1 593	2 678	99	4 810	0	7 260	4 289
Odpisy pohledávek	83 415	0	17 900	0	0	0	0	0
Kurzové ztráty	24 470	0	17 832	0	2 900	0	27 192	0
Ostatní finanční náklady	0	0	494 452	0	34 280	0	30 400	0
Ostatní náklady	513 323	50 551	155	0	327 630	30 260	303 026	32 261
Odpisy DHM a DNHM	1 449 488	0	1 332 508	0	1 254 150	0	1 324 200	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>30 436 717</b>	<b>1 616 389</b>	<b>31 827 044</b>	<b>1 606 140</b>	<b>30 858 770</b>	<b>1 158 730</b>	<b>28 972 295</b>	<b>1 319 752</b>
<b>NÁKLADY CELKEM (HČ, VČ)</b>	<b>32 053 106</b>		<b>33 433 184</b>		<b>32 017 500</b>		<b>30 292 047</b>	

#### 4.7.4 Výnosy

Vzhledem k povaze financování organizace tvoří největší část výnosů dotace a příspěvky na provoz a na mzdové náklady. Další podstatnou část výnosů tvoří výnosy z prodeje služeb a to jak ve vedlejší, tak i v hlavní činnosti. Ostatní výnosy, jako jsou výnosy z prodeje výrobků, zboží nebo z pronájmů jsou zanedbatelné.

Tab. 14: Vývoj výnosů v čase (zdroj: vlastní)

VÝVOJ VÝNOSŮ								
ROK	2008		2009		2010		2011	
HLAVNÍ / VEDLEJŠÍ ČINNOST	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	87 635	0	67 237		68 670	0	63 859	0
Výnosy z prodeje služeb	2 136 868	1 337 981	2 145 056	1 396 539	2 213 920	945 940	1 874 624	1 067 967
Výnosy z prodaného zboží	15 714	371 790	15 159	325 218	4 950	315 950	30 843	299 413
Výnosy z pronájmu	0	0	0	0	0	36 950	0	33 282
Aktivace materiálu a zboží	0	4 365	5 937	7 367	600	940	656	6 644
Aktivace vnitropodnikových služeb	11 244	0	4 628	0	3 820	0	3 400	0
Úroky	2 792	0	1 421	0	1 230	0	1 056	0
Kurzové zisky	25 482	0	542	0	5 640	0	26 850	0
Zúčtování fondů	778 378	0	236 583	0	672 280	0	184 177	0
Jiné ostatní výnosy	276 588	0	2 273	0	279 680	0	58 039	0
Příspěvky a dotace na provoz	27 102 017	0	29 348 207	0	27 649 950	0	26 728 790	0
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>30 436 717</b>	<b>1 714 135</b>	<b>31 827 044</b>	<b>1 729 124</b>	<b>30 900 740</b>	<b>1 299 780</b>	<b>28 972 294</b>	<b>1 407 307</b>
<b>VÝNOSY CELKEM (HČ, VČ)</b>	<b>32 150 853</b>		<b>33 556 168</b>		<b>32 200 520</b>		<b>30 379 601</b>	

#### 4.7.5 Výsledek hospodaření

Příspěvkové organizace by měly mít vyrovnané hospodaření, takže by se nemělo stát, že by jejich výsledek hospodaření byl záporný. I když organizace každoročně vykazuje zisk, je jeho tendence klesající. Je to způsobeno jednak celosvětovou krizí a zmenšující se kupní silou, což mělo za následek menší zájem o ubytovací a stravovací služby, které tvoří největší podíl na výnosech, dalším důvodem byly opravy budov, které dočasně znemožnily využití volných kapacit pro doplňkovou činnost. Z tabulky č. 15 ale můžeme vidět, že organizace se snaží hospodařit efektivně a snižuje celkové náklady, přestože dotace na provoz jsou každoročně nižší a ceny energií a služeb stále stoupají. K tomuto pozitivnímu vývoji přispělo také důsledné dodržování finanční kontroly hospodaření a důkladný rozbor

nákladových a výnosových položek. V rámci tohoto sledování je také prováděn měsíční rozbor výsledku hospodaření na jednotlivá střediska, na jehož základě jsou přijímána operativní opatření k zamezení případné ztrátové doplňkové činnosti na jednotlivých střediscích a je kontrolováno rozúčtování režijních nákladů na hlavní a doplňkovou činnost.

Tab. 15: Vývoj VH (zdroj: vlastní)

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ								
ROK	2008		2009		2010		2011	
	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ
VÝNOSY	30 436 717	1 714 135	31 827 044	1 729 124	30 900 740	1 299 780	28 972 295	1 407 307
	32 150 853		33 556 168		32 200 520		30 379 602	
NÁKLADY	30 436 717	1 616 389	31 827 044	1 606 140	30 858 770	1 158 730	28 972 295	1 319 752
	32 053 106		33 433 184		32 017 500		30 292 047	
VH PŘED ZDANĚNÍM	97 747		122 984		183 020		87 555	
DAŇ Z PŘÍJMŮ	0		0		0		0	
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>97 747</b>		<b>122 984</b>		<b>183 020</b>		<b>87 555</b>	

Tab. 16: Měsíční rozbor VH (zdroj: vlastní)

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ DOPLŇKOVÁ ČINNOST (měsíční 2010, v tis. Kč)										
z toho	43,841	43,841	79,455	100,251	99,823	128,750	221,022	256,368	269,115	141,042
PRODEJNA	-0,847	-0,847	-0,146	3,21	2,33	-0,30	17,80	22,22	24,63	19,73
ŠKOLNÍ JÍDELNA	19,574	19,574	49,097	54,58	54,15	67,40	131,35	145,38	154,64	41,09
DOMOV MLÁDEŽE	32,324	32,324	-5,403	6,39	7,10	25,24	24,73	22,55	23,46	13,67
OSTATNÍ	-7,210	-7,210	35,907	36,07	36,24	36,41	47,14	66,22	66,38	66,55

#### 4.7.6 Likvidita a rentabilita

Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří likvidita a rentabilita. U příspěvkových organizací je sledování těchto ukazatelů složitější, protože zavedený výpočet těchto ukazatelů má v důsledku odlišnosti financování příspěvkových organizací odlišnou vypovídací schopnost. Příspěvkové organizace musí při financování své činnosti dodržovat zákon o rozpočtových pravidlech, který zakazuje využívat finanční prostředky fondů na financování běžné provozní činnosti. Na běžném účtu jsou ale shromážděny jak prostředky fondů, tak dotace určené na provoz. Proto se u příspěvkových organizací zavedla tzv. modifikovaná likvidita, jejíž výpočet více odráží skutečnost.

Výpočet modifikované likvidity spočívá v tom, že bankovní účet „očistíme“ o výši finančních prostředků fondů a do čitatele budeme započítávat pouze provozní finanční prostředky. V tabulce č. 17 je výpočet likvidity klasickým způsobem. Jeho výše se u hotovostní likvidity pohybuje vysoce nad doporučenými hodnotami.

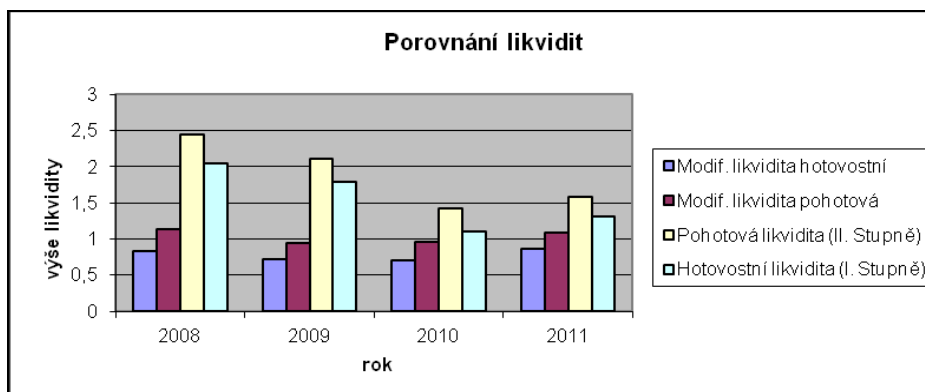
Tab. 17: Výpočet likvidity běžným postupem (zdroj: vlastní)

ROK	2007	2008	2009	2010	2011	Dop. hodnoty
Běžná likvidita (III. Stupně)	2,27	2,77	2,60	1,58	1,75	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita (II. Stupně)	1,99	2,44	2,11	1,43	1,59	1 - 1,5
Hotovostní likvidita (I. Stupně)	1,62	2,04	1,80	1,10	1,32	0,2 - 0,5

V tabulce č. 18 jsou znázorněny hodnoty modifikované likvidity a můžeme vidět podstatný rozdíl ve výši hotovostní likvidity. Při výpočtu klasickým způsobem se výše tohoto ukazatele vždy pohybovala na 1, ale u modifikované likvidity tuto hranici nikdy nepřekročila. Ale i u modifikované likvidity výše tohoto ukazatele značně překračuje doporučené hodnoty. Je to dáno hlavně stylem financování, kdy dotace jsou posílány ve větších finančních objemech několikrát do roka, takže zůstatky na účtech jsou poměrně vysoké. Ale i v této oblasti dojde ke značným změnám, a blíží se doba, kdy organizace státní správy nebudou mít dostatek finančních prostředků na provoz a budou nuceny pravidelně hlídat cash flow a vyhodnocovat, které závazky přednostně hradit. K nedostatku finančních prostředků může také dojít v důsledku kofinancování některých projektů z evropské unie, kdy dochází k časovému nesouladu příjmů a výdajů tohoto projektu.

Tab. 18: Modifikovaná likvidita (zdroj: vlastní)

MODIFIKOVANÁ LIKVIDITA				
Rok	2008	2009	2010	2011
Běžný účet	2 857 623	2 961 439	3 346 252	3 173 182
Pokladna	38 522	45 150	60 071	33 228
Pohledávky	1 058 535	952 726	1 276 571	864 018
Krát. závazky	2 701 598	3 126 657	3 931 291	3 132 710
Dohadné účty pas.	796 485	1 048 258	925 085	611 279
<b>Modif. likvidita hotovostní</b>	<b>0,83</b>	<b>0,72</b>	<b>0,70</b>	<b>0,86</b>
<b>Modif. likvidita pohotová</b>	<b>1,13</b>	<b>0,95</b>	<b>0,96</b>	<b>1,09</b>

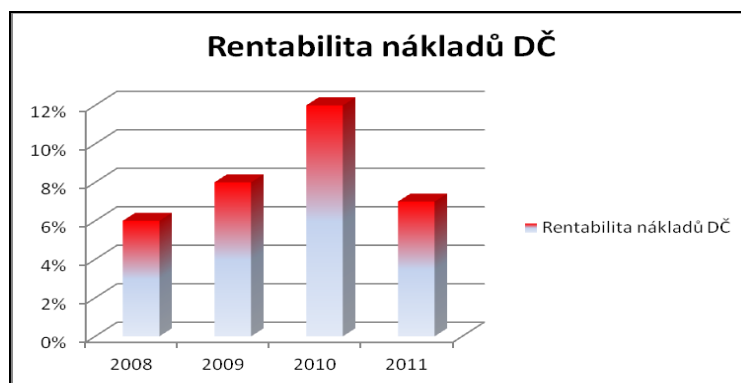


Obr. 11: Porovnání likvidit (zdroj: vlastní)

Pravidelné sledování rentability v příspěvkových organizacích má smysl pouze u doplňkové činnosti, která je zřízena za účelem zisku. Rentabilita je počítána jako poměr VH doplňkové činnosti a celkových nákladů doplňkové činnosti. Výsledný ukazatel je na poměrně nízké úrovni, ale to není pro organizaci podstatné. Doplňková činnost sice musí být zisková, ale zisk není hlavním důvodem její existence. Jde hlavně o využití volných kapacit, jak majetku, tak lidských zdrojů a použití dosaženého zisku pro z kvalitnění hlavní činnosti.

Tab. 19: Rentabilita nákladů DČ (zdroj: vlastní)

RENTABILITA NÁKLADŮ DČ				
Rok	2008	2009	2010	2011
VH doplňková činnost	97 747	122 984	141 045	87 555
Náklady DČ	1 616 389	1 606 140	1 158 734	1 319 752
<b>Rentabilita nákladů DČ</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>



Obr. 12: Graf rentability DČ (zdroj: vlastní)

#### 4.7.7 Zhodnocení finanční analýzy SOŠ Luhačovice

V rámci finanční analýzy byl proveden rozbor základních finančních ukazatelů a rozbor hospodaření organizace. SOŠ Luhačovice je příspěvkovou organizací a tomu odpovídá i složení jejích aktiv a pasiv. Hlavním oborem činnosti této organizace je výchova a vzdělávání, což je aktivita, která není provozována za účelem zisku, proto i struktura financování je odlišná od ostatních podnikatelských subjektů. Organizace uplatňuje konzervativní strategii financování, jejíž výhodou je finanční stabilita a při hospodaření dodržuje základní zlatá pravidla financování. Finanční analýza se jako nástroj finančního řízení v organizaci vůbec nevyužívá. Z důvodu odlišného stylu financování nemá výpočet jednotlivých finančních ukazatelů žádnou vypovídající hodnotu, navíc srovnání získaných hodnot s organizací podobného zaměření je velmi obtížné. Vzhledem k nemožnosti samostatně rozhodovat o majetku nemá toto sledování pro školu vůbec žádný smysl, protože nesplňuje požadavky účelnosti a informační efektivnosti. Zajímavé může být pouze sledování některých nákladů a výnosů z hlediska jejich dlouhodobého vývoje a využití těchto trendů pro následné plánování. Po provedení finanční analýzy výkazů se dá říci, že organizace hospodář vyrovnaně a také svůj majetek efektivně využívá k doplňkové činnosti, čímž si vytváří volné peněžní prostředky pro financování nákladů vynaložených na hlavní činnost, a tím vytváří možnost kvalitnějšího výkonu svého poslání, kterým je výchova a vzdělávání.

Jediným zjištěným nedostatkem je, že organizace sestavuje výkazy cash flow. V současné situaci to zatím není tak aktuální, ale v blízké budoucnosti by se mohlo stát, že škola nebude mít volné finanční prostředky na placení svých závazků, ať již v souvislosti s kofinancováním projektů z Evropské unie, nebo v souvislosti se zmenšujícími se objemy prostředků, které jsou určené na financování školství. Je proto důležité zavést sledování peněžních toků, aby se této situaci předešlo.

## 5 FINANČNÍ KONTROLA V SOŠ LUHAČOVICE

Dobře fungující kontrola je základ úspěšné a konkurenceschopné organizace. Finanční kontrola je kontinuální proces, který probíhá nepřetržitě, a jednotlivé fáze kontroly se neustále prolínají.

V následující analýze bude proveden popis průběhu jednotlivých fází finanční kontroly v SOŠ Luhačovice, jejich rozbor a zhodnocení. Provedená analýza by měla najít odpovědi na následující otázky:

1. *Je finanční kontrola v organizaci dostatečná?*
2. *Jaká rizika vznikají při uplatňování finanční kontroly?*
3. *Je potřeba vytvořit samostatnou směrnici pro finanční a řídicí kontrolu?*

### 5.1 Předběžná kontrola

Předběžná kontrola zahrnuje kontrolu činností, které předcházejí vlastní operaci. Jedná se o tzv. první filtr kontroly. Tato fáze kontroly je velmi důležitá, protože zde se rozhoduje o možnosti vzniku závazku nebo pohledávky a zároveň je to oblast, která je ze strany vedoucích pracovníků nejvíce podceňovaná. Pro předběžnou kontrolu organizace používá nejčastěji schvalovací postupy, jejichž výsledkem je schválení operace. Prověřuje se zejména nezbytnost uskutečnění připravované operace, dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, dále věcná správnost a úplnost podkladů k připravované operaci a soulad s právními předpisy. Předběžná kontrola probíhá ve dvou fázích, ve fázi právní (fázi před vznikem závazku) a fázi finanční (po vzniku závazku).

#### **Rozpočet**

Prvním krokem předběžné kontroly je kontrola a schválení plánu nákladů a výnosů a předběžného rozpočtu. Rozpočet na následující rok, např. na rok 2011, se plánuje vždy v letních měsících roku 2010, a je tvořen metodou kvalifikovaného odhadu výnosů a nákladů na základě loňských výsledků. Tento odhad je dále upraven o aktuální plánované výdaje a příjmy a o předpokládané zvýšení cen, např. energií. Součástí plánovaného rozpočtu jsou i rozpočty vnitropodnikových středisek, rozpočty fondů a odpisů. Návrh rozpočtu podepsaný příkazcem (ředitelem školy) a správcem rozpočtu (ekonomkou) je odeslán zřizovateli ke schválení. Návrh rozpočtu nákladů pro rok 2011 je v příloze č. I.

Na základě schváleného rozpočtu je organizaci poskytnuta dotace na úhradu přímých výdajů, což jsou zejména náklady na mzdy, učební pomůcky a ostatní náklady vyplývající ze zákoníku práce a dotace na úhradu výdajů provozních.

### **Fondy**

Prvním krokem u předběžné kontroly fondů je návrh na jejich tvorbu, to znamená návrh na rozdělení výsledku hospodaření do těchto fondů a na kvalifikovaný odhad zdrojů krytí těchto fondů, např. u fondu FKSP jedno procento z předpokládaných mzdových prostředků. Součástí plánovaného rozpočtu je jak plán na tvorbu fondů, tak i plán na jejich čerpání. Tento plán musí odrážet i strategické a dlouhodobé plány organizace v oblasti pořizování, obnovy, oprav a rekonstrukcí dlouhodobého majetku a s tím související plán odpisů. Plán na tvorbu a použití fondů musí být také schválen zřizovatelem.

### **Náklady**

Každý potencionální vznik závazku (budoucího nákladu) musí být podložen smlouvou, objednávkou, žádankou (viz. příloha č. VI) nebo schváleným limitem. Všechny tyto podklady musí být podepsány a schváleny příkazcem operace (ředitelem školy), v případě nákupů v hotovosti je příkazcem operace pověřený vedoucí pracovník a správcem rozpočtu (ekonomkou školy).

Předběžná kontrola u faktur probíhá tímto způsobem: nejprve je schválen požadavek prostřednictvím objednávky, na které příkazce operace (ředitel) svým podpisem potvrdí oprávněnost požadavku, následně je objednávka parafována správcem rozpočtu (ekonomkou), která zaručí, že s operací je počítáno v rozpočtu a předpokládaná cena bude akceptována. Dále je objednávka zaevidována a označena pořadovým číslem a odeslána příjemci.

U výdajů v hotovosti slouží k předběžné kontrole žádanky na nákup, kde žadatel uvede důvod nákupu a předpokládanou cenu a nechá si tento požadavek schválit příkazcem operace, což je jeho přímý nadřízený, který podpisem potvrdí, zda je tento požadavek nezbytný a oprávněný a následně žádanku podepíše správce rozpočtu (ekonomka), jejíž parafa je zárukou, že s výdajem je počítáno v rozpočtu. Se schválenou žádankou může zaměstnanec požádat o zálohu na nákup v hotovosti. V případě opakujících se nezbytně nutných provozních výdajů jsou stanoveny limity, které jsou schváleny jak příkazcem operace, tak správcem rozpočtu a na základě nich je určeným zaměstnancům poskytnuta celoroční záloha na nákup. Tato záloha je ale pravidelně jednou za měsíc vyúčtována.



Jedná se zejména o zálohu na nákup potravin ve školní jídelně, nákup materiálu na údržbu budov nebo doplnění pohonných hmot do služebních vozidel.

V tabulce č. 20 je uveden přehled nejčastěji se vyskytujících nákladových druhů a zobecněný způsob jejich předběžné kontroly.

Tab. 20: Předběžná kontrola nákladů (zdroj: vlastní)

PŘEDBĚŽNÁ KONTROLA		
NÁKLADY		
OPERACE	PRÁVNÍ FÁZE	FINANČNÍ FÁZE
faktury	smlouva s dodavatelem, objednávka, limitovaný příslib, dodací list, zakázkový list	přijatá faktura
pokladní doklady	žádanka, limitovaný příslib, objednávka	pokladní doklad
mzdy	smlouva, platový výměr, evidence docházky	výkaz práce
autoprovoz	školení řidičů, žádanka,	záznam v knize jízd
materiál, zboží	objednávka, žádanka, dodací list	příjemka, faktura, pokladní doklad
cestovné	stanovení místa výkonu práce, povolení pracovní cesty	vyplněný formulář o pracovní cestě
energie	smlouva s dodavatelem	zálohová faktura
majetek	smlouva s dodavatelem u DHM, DNM, objednávka, darovací smlouva	faktura, pokladní doklad, předávací protokol
odpisy	plán odpisů	schválený plán, měsíční odpis
fondy	plán fondů	schválený plán
rozpočet	plán nákladů	schválený plán

### Výnosy

Také budoucí výnosy musí procházet předběžnou kontrolou. V rámci předběžné kontroly je kontrolován obsah smluv uzavřených s odběrateli, případně objednávka ubytování nebo služeb, u žáků jsou to přihlášky ke stravování nebo ubytování v některých případech osobní listy žáků.

Další částí kontroly jsou kalkulace. Zde se kontroluje oprávněnost a výše jednotlivých položek kalkulace, stanovení zisku a správné určení výše daně. Kalkulace musí být vytvořeny odděleně pro hlavní a doplňkovou činnost. Při jejich sestavování musí být dodrženy zásady efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti a také dodržení rozpočtových pravidel a stanovených normativů.

Tab. 21: Kalkulace stravy (zdroj: vlastní)

KALKULACE STRAVY 2011				
POLOŽKA / KATEGORIE	ŽÁCI	ZAMĚSTNANCI	DŮCHODCI	EXTERNÍ
POTRAVINOVÝ NORMATIV *	27,00 Kč	24,50 Kč	24,50 Kč	24,50 Kč
PŘÍSPĚVEK FKSP	0,00 Kč	10,30 Kč	5,30 Kč	0,00 Kč
MZDOVÁ REŽIE	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	5,20 Kč
OSTATNÍ REŽIE	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	14,00 Kč
ZISK	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	8,80 Kč
<b>ZÁKLAD DANĚ</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>14,20 Kč</b>	<b>19,20 Kč</b>	<b>52,50 Kč</b>
<b>DANĚ 20%</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>2,80 Kč</b>	<b>3,80 Kč</b>	<b>10,50 Kč</b>
PLATBA STRÁVNÍKA	27,00 Kč	17,00 Kč	23,00 Kč	63,00 Kč

\* Potravinový normativ je cena bez DPH, pouze u kategorie "žáci" je včetně 10% DPH.

Formou předběžné kontroly je také sestavení směrnic a vnitropodnikových nařízení, v nichž je popsána metodika a závazná pravidla, jak postupovat při vzniklých situacích a při řešení průběhu operací. V tabulce č. 22 je uveden přehled nejvýznamnějších výnosů a zobrazen způsob jejich předběžné kontroly.

Tab. 22: Předběžná kontrola výnosů (zdroj: vlastní)

PŘEDBĚŽNÁ KONTROLA		
VÝNOSY		
OPERACE	PRÁVNÍ FÁZE	FINANČNÍ FÁZE
ubytování	přihláška k ubytování (žáci), objednávka ubytování (externí)	kalkulace, vystavená faktura, kniha ubytovaných
stravování	přihláška ke stravování (žáci), smlouva (externí)	kalkulace, vystavená faktura, výdejky ze skladu
nájmy	smlouva	kalkulace, vystavená faktura
dotace	návrh rozpočtu	schválený rozpočet, závazné ukazatele

## 5.2 Průběžná kontrola

Průběžná kontrola je kontrola všech činností v průběhu operace, která zajišťuje úplný a přesný průběh operací schválených předběžnou kontrolou, až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování. Při této fázi kontroly organizace využívá hodnotící, kontrolní a revizní postupy. Průběžnou kontrolu také můžeme rozdělit na dvě fáze, na fázi před úhradou a na fázi po úhradě závazku nebo příjmu peněz.

### Rozpočet

V rámci průběžné kontroly dochází k pravidelné měsíční kontrole plnění rozpočtu na základě podkladů z měsíčních účetních uzávěrek. Pokud nastanou výraznější změny a odchylky v čerpání rozpočtu, musí být rozpočet aktuálně upraven a je požádáno o změnu rozpočtu, která musí být opět schválena zřizovatelem.

### Fondy

Stejně jako u rozpočtu, tak i u fondů dochází každý měsíc ke kontrole plnění plánu tvorby a čerpání fondů. Každá odchylka od plánu musí být zdůvodněna, případně musí být zřizovatel požádán o schválení změny v plánu tvorby a čerpání některého z fondů.

### Náklady

Průběžná kontrola u nákladů probíhá následovně. Při obdržení je faktura zaevidována v systému došlé pošty, oražena datem přijetí a přidělena ekonomickému úseku. V první fázi probíhá pověřeným pracovníkem kontrola formální a věcné správnosti. Formální správnost spočívá hlavně v kontrole náležitostí dokladu jako je název, IČO, DIČ, které se musí ověřit v systému, zda je dodavatel skutečně plátcem DPH, bankovní spojení, splatnost, data vystavení a uskutečnění zdanitelných plnění, atd. Při kontrole věcné správnosti se porovnává, zda uskutečněné plnění je v souladu s objednávkou, smlouvou nebo žádankou, zda souhlasí množství, cena, sazba DPH a jiné. Po této kontrole je faktura předána k podpisu příkazci operace (řediteli), který svým podpisem potvrdí přijetí závazku. Následně je faktura předána ekonomce, jako správci rozpočtu, která podepíše, že se závazkem je počítáno v některé z kapitol rozpočtu a může být uhrazen. Faktura je zařazena do evidence došlých faktur a je provedena úhrada z určeného bankovního účtu. Po úhradě závazku hlavní účetní zaúčtuje vzniklou operaci a svým podpisem na dokladu potvrdí zaúčtování. U účtování operací je velmi důležité dopředu znát účel a použití zboží nebo služby. Při účtování se musí rozlišit, pro jaké středisko je náklad použit, z jakých

prostředků bude hrazen (tzv. ÚZ) a jakému účelu bude sloužit. Znat účel použití je důležité zejména kvůli určení zda se jedná o ekonomickou činnost, tudíž je možný odpočet DPH nebo zda jde o činnost, kde se ze zákona DPH uplatnit nesmí. Tato oblast bývá velmi často zdrojem chyb a nejasností, protože nikde v zákoně není přesný výklad těchto pojmů. Po zaúčtování operace jsou kontrolovány další náležitosti, jako například u majetku zapsání do evidence majetku a přidělení inventárního čísla, které musí být poznačeno na faktuře, u DHM vyhotovení zařazovacího protokolu, u osobních ochranných pomůcek zapsání do karty pracovních oděvů konkrétního pracovníka a jeho podpis o převzetí ochranných pomůcek a jiné další.

U pokladních dokladů je postup podobný. Zaměstnanec, který si přinese doklad k proplacení, ho nejdříve musí nechat parafovat od svého přímého nadřízeného, který je v roli příkazce operace a následně je mu po kontrole věcné a formální správnosti na základě výdajového pokladního dokladu proplacen. Správce rozpočtu ani hlavní účetní nepodepisují každý pokladní doklad zvlášť, ale na konci měsíce podepíší sumář pokladních dokladů, kde ověří, že výdaje jsou rozpočtovány a jejich zaúčtování proběhlo podle platných legislativních a rozpočtových pravidel. Další kontrola u pokladních dokladů je totožná jako u faktur. Průběžná kontrola neprobíhá jenom u jednotlivých dokladů, ale také sledování nákladů dle jednotlivých kategorií, středisek nebo budov. Tyto rozборы jsou prováděny prostřednictvím tabulek v programu MS Excel a slouží jednak ke sledování plnění plánů a také ke sledování efektivnosti výkonů a nákladovosti jednotlivých středisek. Pomocí těchto analýz může být zjištěna nehospodárnost nebo odhalen problém či technická závada a operativně zajistěno odstranění odchylky.

Důležité je také sledování nákladů odděleně za hlavní a doplňkovou činnost. Například u potravin ve školní jídelně se každý měsíc dle spotřeby vyhodnocují náklady na 1 Kč potravin a v případě vysokých nákladů nebo překročení potravinových normativů se hledají možná řešení například v úpravě potravinového koše nebo v hledání levnějších dodavatelů potravin.

Tab. 23: Náklady na 1 Kč potravin (zdroj: vlastní)

Školní jídelna	HČ	DČ
<b>Náklady na 1 Kč potravin:</b>	<b>1,44 Kč</b>	<b>0,73 Kč</b>
- provoz:	0,70 Kč	0,28 Kč
- mzdy:	0,73 Kč	0,44 Kč

Tab. 24: Průběžná kontrola nákladů (zdroj: vlastní)

PRŮBĚŽNÁ KONTROLA			
NÁKLADY			
OPERACE	PŘED ÚHRADOU ZÁVAZKU		PO ÚHRADĚ ZÁVAZKU
	FORMÁLNÍ SPRÁVNOST	VĚCNÁ SPRÁVNOST	
faktury	označení faktury, druh faktury, zaevidování faktury, náležitosti faktury, schválení předběžnou kontrolou	množství, cena, výše daně, doložení objednávky nebo kontrola údajů na smlouvu, příkaz k úhradě	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady
pokladní doklady	označení dokladu, druh dokladu, zaevidování dokladu, náležitosti dokladu, schválení předběžnou kontrolou	množství, cena, výše daně, doložení žádanky, objednávky nebo kontrola na povolený limit, úhrada částky	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady
cestovné	schválení cesty předběžnou kontrolou, zaevidování dokladu, povolený dopravní prostředek, spolucestující, doložení dokladů souvisejících s pracovní cestou	výpočet vzniklých výdajů, prověření předložených dokladů, úhrada výdajů, kontrola dle legislativních předpisů	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady
mzdy	schválení výkazu odpracované doby, návrhu odměn	kontrola odpracované doby, PN, samostudium, CP, srážky (stravování, odbory, FKSP)	zaúčtování, zdroj financování, kontrola úhrady
fondy	schválení rozpočtu tvorby a čerpání zřizovatelem	kontrola čerpání dle platné legislativní normy	zaúčtování, zdroj financování, kontrola úhrady a tvorby
majetek	stejně jako u faktury nebo pokladního dokladu	stejně jako u faktury nebo pokladního dokladu	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady, zařazení do kategorie majetku, inventární číslo, kontrola na SW EMA Gordic
autoprovoz	žádanka, posloupnost v knize jízd, podpisy řidiče a přepravovaných osob	vyplněné údaje o cestě, stav km, povinné přestávky, čas jízdy, tankování PHM	zaúčtování, zdroj financování, kontrola spotřeby PHM
odpisy	označení vnitřního dokladu, schválení předběžnou kontrolou	kontrola údajů na SW EMA Gordic, množství, cena, kategorie majetku	zaúčtování, zdroj financování, kontrola dle plánu
materiál, zboží,	stejně jako u faktury nebo pokladního dokladu	množství, cena, výše daně, doložení objednávky nebo kontrola údajů na příjemku, příkaz k úhradě	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady
energie	označení faktury, druh faktury, zaevidování faktury, náležitosti faktury, schválení předběžnou kontrolou	kontrola spotřebované energie na stavy zapisované správcem budov, kontrola ceny na smlouvu, inkasní příkaz	zaúčtování, odpočet DPH, zdroj financování, kontrola úhrady

**Výnosy**

U výnosů probíhá průběžná kontrola obdobně jako u nákladů. U vystavené faktury se kontroluje formální a věcná správnost údajů, a zda údaje souhlasí na smlouvy s odběrateli, na objednávku a kalkulace a zda je fakturace v souladu s uskutečněným plněním. Důležitá je kontrola výše daně z přidané hodnoty a určení, zda se jedná o činnost ekonomickou či nikoliv.

Také u výnosů jsou prováděny kontrolní analýzy efektivnosti jednotlivých činností a při zjištění problému či nerentability některé činnosti je okamžitě hledáno řešení k nápravě. Tento problém je vidět v tabulce č. 25, kde je provedeno porovnání nákladů na 1 porci potravin s výnosy na tuto porci za měsíc únor 2011. U hlavní činnosti bylo zjištěno, že náklady převyšují určenou finanční dotaci na porci jídla. Po důkladné analýze nákladů vztahujících se k tomuto středisku bylo zjištěno, že je nesprávně stanoven koeficient přepočtu provozních nákladů mezi hlavní a doplňkovou činností, proto jsou náklady na provoz na 1 porci potravin v hlavní činnosti vyšší než ve skutečnosti. Od dalšího měsíce byl koeficient upraven a výnosy v hlavní činnosti už nebyly ztrátové a odpovídaly realitě.

Tab. 25: Náklady a výnosy na 1 porci (zdroj: vlastní)

<b>Školní jídelna - porce</b>	<b>HČ</b>	<b>DČ</b>
Náklady na 1 porci - potraviny	23,98	32,23
Náklady na 1 porci - mzdy	23,47	19,08
Náklady na 1 porci - provoz	25,35	13,65
<b>Celkem náklady na 1 porci</b>	<b>72,80</b>	<b>64,96</b>
Výnosy celkem - bez dotací	1 301 454,79	754 889,97
Výnosy na 1 porci	26,01	68,70
Dotace celkem	2 315 371,29	xxx
Dotace na 1 porci	46,28	xxx
<b>Celkem výnosy na 1 porci</b>	<b>72,29</b>	<b>68,70</b>

S průběžnou kontrolou výnosů souvisí také kontrola jejich úhrad. Proto jsou pohledávky v organizaci podrobně sledovány a každý měsíc je vyhodnocována jejich výše a pohledávky po splatnosti jsou řešeny formou upomínek. Vzhledem ke stále nižším dotacím od zřizovatele a nutnosti spolufinancování projektů z Evropské unie bude pravidelná kontrola pohledávek jednou z velmi důležitých činností pro udržení aktivního cash flow organizace.

Tab. 26: Přehled neuhrazených pohledávek (zdroj: vlastní)

Neuhrazené pohledávky květen 2011 (v Kč)							
č.	číslo účtu	doklad dlužníka	identifikace dlužníka	celkem	z toho		promlčené
				Kč	do lhůty splatnosti	po lhůtě splatnosti	
1	315/103	315103092011	Surá Jana	6 750 Kč	0 Kč	6 750 Kč	0 Kč
2	311/101	308003/2011	Vavrys, s.r.o., Luhačovice	3 568 Kč	0 Kč	3 568 Kč	0 Kč
3	324/103	324103985643	Ježek Jan	1 200 Kč	1 200 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem Kč</b>				11 518 Kč	1 200 Kč	10 318 Kč	0 Kč

V tabulce č. 27 je uveden přehled nejčastěji se vyskytujících operací a zobecněný způsob jejich průběžné kontroly.

Tab. 27: Průběžná kontrola výnosů (zdroj: vlastní)

PRŮBĚŽNÁ KONTROLA			
VÝNOSY			
OPERACE	PŘED ÚHRADOU ZÁVAZKU		PO ÚHRADĚ ZÁVAZKU
	FORMÁLNÍ SPRÁVNOST	VĚCNÁ SPRÁVNOST	
ubytování	označení faktury, pokladního dokladu, zaevidování faktury, pokladního dokladu, náležitosti faktury, pokladního dokladu schválení předběžnou kontrolou	kontrola na knihu ubytovaných, kontrola na kalkulace	zaúčtování, sazba DPH, odvod DPH, výnosové středisko, kontrola úhrady
stravování	označení faktury, pokladního dokladu, zaevidování faktury, pokladního dokladu, náležitosti faktury, pokladního dokladu schválení předběžnou kontrolou	kontrola na výdejky, kontrola na kalkulace	zaúčtování, sazba DPH, odvod DPH, výnosové středisko, kontrola úhrady
nájmy	označení faktury, pokladního dokladu, zaevidování faktury, pokladního dokladu, náležitosti faktury, pokladního dokladu schválení předběžnou kontrolou	kontrola na kalkulace, kontrola na objednávku	zaúčtování, sazba DPH, odvod DPH, výnosové středisko, kontrola úhrady
dotace	měsíční kontrola plnění plánu, tvorby a čerpání na finanční rozvahu		přeúčtování dotace do výnosů dle skutečné výše čerpaných nákladů

### 5.3 Následná kontrola

Následná kontrola zahrnuje kontrolu po ukončení a následném vyúčtování finančních operací. Cílem je zjistit, zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky uvedené v účetnictví, údaje uvedené ve výkazech o hospodaření a údaje v evidenci majetku věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb finančních prostředků a zda tyto údaje odpovídají skutečností. Následná kontrola ověřuje, zda zkoumaná operace byla uskutečněna v souladu s právními předpisy, v částkách, které byly schváleny rozpočty a zda je v souladu s uzavřenými smlouvami. Dále také ověřuje, zda jsou operace zaúčtovány dle platných účetních předpisů a standardů.

V organizaci probíhá následná kontrola pravidelnou měsíční uzávěrkou. Vždy do 15 následujícího měsíce (někdy i dříve, data uzávěrek jsou stanoveny pokyny zřizovatele) jsou kontrolovány zůstatky na účtech, je provedena kontrola zaúčtování dle platných legislativ a kontrola čerpání rozpočtu. Dochází ke křížové kontrole, kdy jsou například kontrolovány výkazy odpracované doby na čerpanou stravu nebo proplacené cestovní náhrady, je provedena kontrola evidence majetku v programu EMA Gordic na stavy v účetnictví, ověření zůstatků v pokladnách nebo odsouhlasení výše pohledávek a závazků ne evidenci v programu KDF a na knihy závazků a pohledávek, jejich rozbor, vyhodnocení a jsou přijata opatření k vymáhání neuhrazených pohledávek. Po vnitřní kontrole a odsouhlasení je uzávěrka odeslána elektronickou formou zřizovateli, Zlínskému kraji, k následné kontrole. Každé tři měsíce se dělá čtvrtletní uzávěrka, která je po následné kontrole zřizovatelem zadána do systému webové aplikace pro centrální systém účetních informací státu, tzv. CSUIS, kam se shromažďují účetní závěrky všech státních organizací k dalším statistickým účelům. Od následujícího roku, roku 2013 bude organizace odesílat další výkaz, tzv. PAP pro statistické účely státního rozpočtu. Škola je také čtvrtletním plátcem DPH, takže další část kontroly uzávěrky se týká ověření správnosti podkladů k daňovému přiznání a vygenerování daňového přiznání. To je následně zkontrolováno místně příslušným finančním úřadem.

#### **Rozpočet**

Následná kontrola rozpočtu probíhá pravidelně každý měsíc, kdy je odsouhlasováno plnění plánovaných výnosů a čerpání plánovaných nákladů. Jsou vyhodnocovány odchylky od plánu a v případě nutnosti, překročení čerpání nákladových položek, je zřizovatel požádán o úpravu rozpočtu. Po jejím schválení dochází k úpravě plánovaného rozpočtu a závazných



ukazatelů. Schválené dotace jsou do výnosů přeúčtovány pravidelně každý měsíc dle skutečné výše čerpaných nákladů. Po roční závěrce dochází ke kontrole celkového čerpání rozpočtu a vyhodnocení odchylek od plánovaného rozpočtu, jejich procentuální i slovní rozbor. Plánovaný rozpočet nákladů a výnosů pro hlavní a doplňkovou činnost je zobrazen v příloze I. a II. V příloze III. a IV. je zachyceno roční srovnání plánu a skutečných nákladů a výnosů a procentuální vyhodnocení plnění.

### **Fondy**

Čerpání i tvorba fondů je stejně jako rozpočet kontrolována a ověřována každý měsíc a případné změny v tvorbě nebo čerpání musí být schválené zřizovatelem. Při měsíčních uzávěrkách jsou odsouhlaseny plánované stavy na skutečnost a případné odchylky musí být řádně zdůvodněny. Je prověřováno, že čerpání probíhá v souladu s účetními předpisy a standardy a finanční prostředky jsou použity v souladu se zásadou 3E. Podrobný rozbor plánu tvorby a čerpání investičního fondu viz. Příloha V.

### **Rozvaha**

Následná kontrola u rozvahy se týká kontroly všech aktiv a pasiv v ní uvedených. Kontrolují se zejména konečné stavy účtu, způsob účtování, dodržení platné legislativy a rozpočtových pravidel, aktuální a bilanční princip a velikost zůstatku účtu. U stálých aktiv se kontroluje v jakých konkrétních druzích je majetek vázán, ocenění majetku, zařazení do skupin, z jakých zdrojů byl pořízen, jeho úbytky a velikost oprávek. U skupiny oběžných aktiv je kontrola zaměřena především na velikost zůstatku, jsou odsouhlaseny zůstatky účtů materiálu a zboží na příjemky a výdejky a na sestavy ze skladových programů, peněz na účtech a pokladnách a jsou zkontrolovány přepočty cizích měn. Je odsouhlasen stav pohledávek a jejich stáří a je provedena kontrola jejich vymáhání, což je důležité zejména z toho důvodu, že organizace může tvořit opravné položky pouze na nedobytné pohledávky z doplňkové činnosti.

Na straně pasiv jsou kontrolovány zejména účty fondů, kde je prověřeno, zda jejich tvorba a čerpání je v souladu se schváleným plánem a s rozpočtovými pravidly. Dále je odsouhlasen výsledek hospodaření a jeho rozdělení. Ve skupině cizích zdrojů je udělán rozbor a odsouhlasení zůstatků závazků a jejich výše. Následná kontrola rozvahy probíhá pravidelně při měsíční uzávěrce a je dále postoupena ke kontrole nadřízenému orgánu, Zlínskému kraji, a po jejím odsouhlasení může být zahájeno účtování do následujícího

měsíce. Toto pravidelné odsouhlasení zůstatků účtů velmi ulehčí eliminaci případných chyb a omylů, které mohou při účetních operacích vznikat.

### **Výkaz zisků a ztrát**

Následná kontrola u výkazu zisků a ztrát se týká kontroly všech nákladů a výnosů v něm uvedených. Také kontrola tohoto výkazu probíhá každý měsíc a je schvalována zřizovatelem stejně jako výkaz rozvahy. U tohoto výkazu je důležité, že všechny náklady a výnosy musí být sledovány zvlášť pro hlavní činnost a zvlášť pro činnost doplňkovou, což vyplývá ze zákona o rozpočtových pravidlech. Největším problémem je právě stanovit klíč pro rozdělení režijních nákladů mezi tyto dvě činnosti. U nákladů je kontrolována hlavně výše nákladů, její porovnání s plánem, zatřídění nákladů, zaúčtování dle platné legislativy a rozpočtových pravidel, správné časové období, nákladové středisko a zdroj krytí. U nákladů z činnosti je kontrolována zejména spotřeba materiálu a energie, zda došlo k vyúčtování záloh u energií, dále jsou kontrolovány náklady na nákup drobného hmotného majetku, jeho evidence a odsouhlasení na program EMA Gordic, evidence na podrozvahových účtech a kontrola dodržování směrnic pro účtování majetku. Další kontrolovanou kategorií nákladů jsou služby, kde se nejčastěji rozebírají zůstatky na účtech opravy a udržování, kde je kontrolováno, zda tyto náklady byly správně zaúčtovány, zda je správně určeno nákladové středisko, jestli jsou ve správné výši, případně, jestli došlo k proúčtování jejich úhrady z fondů, u nákladů na cestovné je křížovou kontrolou odsouhlasen zejména nárok na stravné s odebranou stravou ve školní jídelně, a příspěvek FKSP na stravu, kontrola na výkazy odpracované doby, na plán práce, na knihu jízd služebních vozidel a kontrola se také zaměří na dodržování směrnice o cestovních náhradách. U nákladů na reprezentaci je nutné kontrolovat, zda je doloženo, k jakému účelu byly vynaloženy a zda jsou vždy schváleny ředitelem školy. Velké procento z nákladů tvoří osobní náklady, kde dochází ke kontrole na stanovené rozpočtové limity, na program mezd, fond odměn, výkazy práce a platové výměry. Také výše nákladů na odpisy je porovnávána s plánem odpisů a s plánem majetkových fondů.

U výnosů se kontrola zaměřuje zejména na oprávněnost výnosů, na rozlišení zda jde o výnosy z hlavní činnosti, tudíž nepodléhající dani z přidané hodnoty, nebo zda jde o výnosy z hospodářské činnosti, kde je povinnost odvést daň. Prověřuje se také výnosové středisko, dodržení kalkulací, správnost účetních postupů dle platné legislativy a rozpočtových pravidel a srovnání s plánem výnosů.

### Inventarizace

Inventarizace majetku a závazků je jednou z nejdůležitějších a nejpodrobnějších kontrol v každé organizaci. V SOŠ Luhačovice je každý měsíc provedena fyzická inventura skladů potravin ve školní jídelně, materiálu na dílnách uměleckých řemesel, obalů a přepočtení zůstatků v pokladnách. Také jsou každý měsíc při účetní závěrce ověřeny stavy účtů a odsouhlasen jejich zůstatek.

Ke konci roku je vždy provedena fyzická a dokladová inventarizace veškerého majetku a závazků organizace. Od roku 2011 se postup při inventarizaci řídí novou vyhláškou č. 270/2010 Sb., kde je stanoveno, že organizace musí souvislostí s řádnou účetní závěrkou provést inventarizaci veškerého majetku a veškerých aktiv a pasiv a k tomuto účelu musí zřídit hlavní a dílčí inventarizační komise. Škola v souvislosti s touto novou vyhláškou byla nucena vypracovat novou směrnici o inventarizaci a upravit průběh inventarizačního procesu. Bylo zavedeno nové označení všech inventarizovaných aktiv a pasiv, tzv. inventarizační identifikátory, byl vypracován seznam těchto identifikátorů a jejich uložení a seznam inventarizačních položek (jednotlivých účtů) a všech evidencí, podle kterých je možno ověřit konečný zůstatek inventarizační položky (účtu). Už v měsíci září je vyhotoven plán inventarizace, sestaveny jednotlivé inventarizační komise a v následujících měsících je provedeno rozdělení kontrolovaných aktiv a pasiv mezi jednotlivé členy inventarizačních komisí a jejich školení o způsobu provádění inventarizace. Samotný průběh inventarizace je rozdělen na fyzickou inventarizaci, která je provedena na konci měsíce prosince nebo v určených skladech na začátku ledna následujícího roku a na inventarizaci dokladovou, která je provedena ke konci ledna, po zaúčtování všech dokladů z předchozího roku.

### Fyzická inventarizace

Fyzická inventarizace je provedena u majetku, u kterého je možné fyzickou kontrolou ověřit existenci, počet kusů, označení, umístění a odpovědnou osobu. Také se kontroluje technický stav a další použitelnost majetku. Jedná se zejména o pozemky, stavby, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, o drobný hmotný a nehmotný majetek, o majetek na podrozvahových účtech a majetek ve výpůjčce, o materiál a zboží na skladech, o ceniny a pokladní hotovost. Zjištěný stav majetku se zaznamenává na inventurních soupisech, jejichž jednotlivé strany musí být očíslované a provedený soupis musí být podepsán osobou, která za svěřený majetek odpovídá a členy inventurních komisí, kteří kontrolu

provádějí. Dále inventarizační komise provede kontrolu zjištěného stavu se stavem v účetních knihách, skladových evidencích, pomocných evidencích a v případě budov a pozemků s evidencí v katastru nemovitostí a programu FAMA, kde zřizovatel umísťuje záznamy o tom, jaký majetek nám svěřil do užívání. Komise zjistí důvod případných inventarizačních rozdílů a navrhne jejich řešení. Spolu se soupisem kontrolovaného majetku předá dílčí inventarizační komise návrh na vyřazení majetku, který je ve špatném technickém stavu nebo se nepoužívá a organizace by jej mohla využít k prodeji. U majetku s pořizovací hodnotou nad 100 000,- Kč je k vyřazení nebo prodeji majetku potřebný souhlas zřizovatele. Majetek navržený k vyřazení je posouzen odbornou osobou a na základě vystaveného odborného posudku je majetek buď opraven, nebo vyřazen z evidence majetku a dojde k jeho následné likvidaci, která musí odpovídat ekologickým vyhláškám. Přestože je inventarizace brána jako nejdůležitější součást následné kontroly, v jejím průběhu se objeví schvalovací postupy všech tří typů kontrol. Jedná se například o návrh na vyřazení majetku, který je podepsán dílčí inventarizační komisí a hlavní inventarizační komisí a následně ekonomkou a slouží jako předběžná kontrola, vypracovaný vyřazovací protokol s posudkem odborné firmy podepsaný ředitelem a ekonomkou jako průběžná kontrola a odúčtování z evidence majetku a odsouhlasení účetního stavu jako kontrola následná. Na tomto příkladu je patrné, že kontrola, přestože je formálně dělena na 3 části, probíhá neustále jako kontinuální proces a není možné ani jednu z jeho částí vynechat nebo opomenout.

#### Dokladová inventarizace

Dokladová inventarizace slouží k ověření zůstatků jednotlivých účtů. Kontroluje se, zda byly zaúčtovány všechny operace, zda byly provedeny ve správném období a na správné straně účtu a zda byly dodrženy legislativní a rozpočtová nařízení. Při dokladové inventarizaci dochází ke křížové kontrole podvojnosti účtů, ke kontrole provedení druhých okruhů účtování a odsouhlasení zůstatků na pomocné evidence. Například u účtu 321 (dodavatelé) je kontrolován zůstatek v účetnictví na zůstatek v programu evidence faktur KDF a na zůstatek v knize závazků a na úhrady v bance. Pokud je zjištěn odlišný zůstatek v některé evidenci, musí být zkontrolovány všechny pohyby na tomto účtu na prvotní doklady (faktury, pokladní doklady) tak, aby byla odhalena chyba. Podobnou kontrolou prochází všechny inventarizační položky (účty), u kterých je prováděna dokladová inventarizace. Po jejich ověření může být odsouhlasena roční závěrka, která následně schválena hlavní účetní, parafována správcem rozpočtu a příkazcem.

V následující tabulce jsou uvedeny hlavní okruhy, které jsou schvalovány při následné kontrole a zjednodušený popis jejich kontroly.

Tab. 28: Následná kontrola (zdroj: vlastní)

NÁSLEDNÁ KONTROLA	
měsíční uzávěrka	křížová kontrola, kontrola podvojnosti účtů, správnost zaúčtování, čerpání rozpočtu, dodržování stanovených postupů dle platné legislativy, schválení měsíční uzávěrky zřizovatelem
inventarizace	kontrola vybraných aktiv a pasiv, fyzická a dokladová inventarizace, dodržování postupů dle směrnice a platné legislativy
rozhaha	kontrola zůstatků účtů aktiv a pasiv, kontrola čerpání fondů a dodržení rozpočtu, dodržení postupů dle platné legislativy, schválení zřizovatelem
výkaz zisků a ztrát	kontrola vynaložených nákladů a přijatých výnosů, kontrola čerpání fondů a dodržení rozpočtu, dodržení postupů dle platné legislativy, schválení přídělu HV do fondů, schválení zřizovatelem

#### 5.4 Zhodnocení provedené analýzy finanční kontroly

Provedenou analýzou uplatňování finanční kontroly v SOŠ Luhačovice bylo zjištěno, že je na velmi vysoké úrovni a je uplatňována na všech úrovních řízení. Organizace ale postrádá samostatně zpracovanou směrnici o finanční a řídicí kontrole. Problematika je zpracovaná pouze ve směrnici o účetnictví, kde jsou stanoveny kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků, jsou zde uvedeny podpisové vzory odpovědných osob a postup oběhu účetních dokladů. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně složitou a rozsáhlou oblast řízení organizace, bude v rámci projektu vypracována samostatná směrnice o řídicí kontrole, jejíž součástí je i oblast finanční kontroly. Také oblast řízení rizik není v organizaci nijak řešena. Vzhledem k tomu, že v zákoně č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole je zakotveno, že organizace musí mít zpracovanou oblast monitorování a řízení rizik, bude tato oblast zpracována v projektové části jako součást směrnice o řídicí kontrole.

## **6 PROJEKT IDENTIFIKACE RIZIK**

### **6.1 Důvody a hlavní cíle projektu**

#### **6.1.1 Důvody projektu**

Nezbytnost řízení rizik vyplývá z požadavků právního a legislativního rámce a také díky velkému nárůstu vykazovacích a statistických požadavků ze strany státu a evropské unie. Analýzou průběhu finanční kontroly bylo zjištěno, že organizace nijak neřeší oblast řízení rizika a tím nedodrží zákon o finanční kontrole. Nejedná se o nijak závažné porušení zákona, ale je nutné, aby se tímto problémem organizace začala zabývat a stanovila pravidla a postupy pro řízení rizik na všech řídicích liniích organizace.

#### **6.1.2 Cíle projektu**

Cílem projektu je identifikovat rizika, která se při finanční kontrole vyskytují, odhalit jejich původ a stanovit jejich možný dopad na organizaci. Dalším z cílů je vytvořit směrnici o řídicí kontrole, jejíž součástí bude přehledný registr zjištěných rizik a v případě potřeby graficky zpracovat nejzávažnější rizika do matice nebo mapy rizik. Dále navrhnout opatření k odstranění těchto rizik, zmírnění jejich dopadu a zefektivnění procesu kontroly v organizaci tak, aby splňovala kritéria hospodárného, efektivního a účelného nakládání s veřejnými prostředky.

#### **6.1.3 Použité metody zpracování**

Na základě analýzy průběhu finanční kontroly budou zjištěná data zpracována a pomocí metody syntézy budou formulována do příslušných závěrů. Pomocí následné dedukce pak budou tyto závěry vyhodnoceny a bude navržena jejich praktická aplikace využitelná v organizaci. Při vyhodnocování závažnosti rizika bude použita metoda expertního hodnocení, která spočívá v odborném posouzení významnosti rizikových faktorů odpovědnými pracovníky a to z pohledu pravděpodobnosti výskytu rizika a z pohledu intenzity dopadu na organizaci.

## 6.2 Realizační fáze projektu

V první části realizační fáze projektu budou na základě provedené analýzy průběhu finanční kontroly systematicky identifikována rizika, která mohou ohrozit zdárný průběh finančního procesu v organizaci. Rizika budou monitorována postupně, v jednotlivých fázích finanční kontroly a v každé části budou vybrána nejvýznamnější rizika, u nichž bude v další fázi provedeno měření jejich závažnosti dopadu na organizaci a pravděpodobnost jejich vzniku.

### 6.2.1 Identifikace rizik při předběžné finanční kontrole

Při předběžné finanční kontrole je bezesporu největším rizikem nedodržení zavedených postupů při schvalovací činnosti. Dalším velkým problémem je nepochopení důležitosti kontrolní činnosti a respektování zásad a dodržování postupů uvedených ve směrnících ze strany vedoucích pracovníků. Předběžná kontrola je mnohdy chápána jen jako administrativní zátěž a objednávky i žádanky jsou vytvářeny dodatečně pouze kvůli doložení k dokladům. Rizikovým faktorem je také nedostatečná účinnost vnitřního kontrolního systému, špatně nastavené kompetence vedoucích pracovníků a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců organizace, nedostatečné personální zajištění jednotlivých činností a úroveň zaměstnanecké morálky. Tyto rizika souvisí hlavně s nastavením cílů organizace a s mírou schopností managementu školy. Také špatně vedené nebo neexistující směrnice jsou obrovským rizikem. Další velká rizika, která ale organizace nemůže ovlivnit, jsou rizika spojená s četností změn v legislativě a nařízeních týkajících se fungování školy a s finančním zabezpečením činnosti organizace.

Další rizika budou popsána podle jednotlivých skupin analogicky s provedenou analýzou předběžné kontroly.

#### **Rozpočet**

Největším rizikem u předběžné kontroly rozpočtu je kvalita jeho sestavení. Pokud jsou chybně nebo nereálně nastaveny jednotlivé plány nákladů a výnosů, pak je chybně nastaven i celý rozpočet. To platí i o plánech nákladů a výnosů na jednotlivá střediska a o plánech odpisů, které tvoří nezanedbatelnou část nákladů organizace.

#### **Fondy**

Stejně jako u rozpočtu je největším rizikem chybné plánování tvorby a čerpání těchto fondů a nedodržení legislativy a nařízení vztahující se k této problematice.

### Náklady

Jednoznačně nejrizikovější oblastí nákladů je nedodržení schvalovacích postupů. V mnoha případech jsou objednávky nebo žádanky vystavovány dodatečně až po objednání zboží, takže není dopředu známo, zda je s tímto výdajem počítáno v rozpočtu a zda na to má škola aktuálně peníze. Vzhledem k tomu, že v organizaci probíhají projekty, kde se škola podílí na kofinancování nebo dokonce musí hradit všechny výdaje s projektem spojené a peníze jsou jí zaslány až dodatečně, může dojít k vážným problémům s hotovostní likviditou a škola se může dostat do platební neschopnosti. Dalším rizikem jsou špatně vystavené objednávky nebo žádanky, kdy není přesně popsáno, o jaký druh zboží se jedná, v jakém množství nebo je chybně uvedená předběžná částka. Také oblast smluv je velmi rizikovým místem. Zde musí docházet k pravidelné kontrole, zda jsou smlouvy uzavírány s ohledem na účelné a efektivní hospodaření. Mělo by docházet k pravidelnému monitoringu trhu, zda není možné nabízené služby či zboží pořídit levněji nebo získat od dodavatelů množstevní slevy.

### Výnosy

Kalkulace, jejich konstrukce, zohlednění všech příslušných nákladů a stanovení DPH jsou jednoznačně největším rizikem v oblasti výnosů. Velkým problémem u kalkulací je také stanovení koeficientů pro rozdělení režijních nákladů mezi hlavní a doplňkovou činnost.

Rizikem jsou i špatně uzavřené odběratelské smlouvy, u kterých musí docházet k pravidelné kontrole, zda zohledňují inflaci či aktuální ceny na trhu, tak aby škola byla konkurenceschopná, ale zároveň dodržela zásady 3E.

## **6.2.2 Identifikace rizik při průběžné finanční kontrole**

V této fázi kontroly bylo identifikováno nejvíce rizikových oblastí a vzniku potencionálních nesprávností. Je to dáno i tím, že se jedná o velmi širokou škálu možných operací.

### Rozpočet

Jedním z nejzávažnějších rizik, která mohou v organizaci nastat je porušení rozpočtové kázně. Může k němu dojít nesprávným čerpáním finančních prostředků nebo překročením stanovených limitů. Proto musí být čerpání a plnění rozpočtu každý měsíc pečlivě kontrolováno.



### **Fondy**

Stejně jako u rozpočtu je největším rizikem u fondů porušení rozpočtové kázně v důsledku nedodržení závazných pravidel pro jejich tvorbu a čerpání a účtování.

Potencionálním rizikem může být i neprovedení převodů mezi účty, např. převodu finančních prostředků z účtu FKSP na běžný účet do 30dnů ode dne vyúčtování operace, což je také považováno za porušení rozpočtové kázně a sankcionováno ze strany zřizovatele.

### **Náklady**

U nákladových položek se může vyskytnout celá řada potencionálních rizik. Ale ne všechna rizika, jsou svou závažností důležitá. Jedná se zejména o nedostatečně provedenou kontrolu formálních náležitostí dokladů, kde je významným rizikem hlavně neprovedená kontrola daňových náležitostí a s tím související chybné uplatnění nároku na odpočet DPH. Od roku 2012 je obrovským rizikem správný postup a správný odvod daně v oblasti přenesené daňové povinnosti. Dalším rizikem je neprovedená nebo nedostatečná kontrola věcné správnosti, to znamená kontrola jednotlivých položek na faktuře nebo pokladním dokladu na podklady z předběžné kontroly. Dalšími potencionálními riziky je špatné zaúčtování, nesprávné označení zdroje financování, nesprávné stanovení odpočtu DPH, chybná úhrada, úhrada z nesprávného účtu nebo chybějící průběžná kontrola. Velkým rizikem je chybné rozdělování nákladů mezi jednotlivá střediska a rozdělování nákladů na hlavní a doplňkovou činnost. Velkým rizikem je používání kurzů při operacích v zahraničních měnách. Také nedodržení členění majetku dle kategorizací stanovených směrnicí a legislativou. Špatná evidence majetku, jeho označení inventarizačními čísly, pravidelná kontrola na podpůrné evidence a kontrola fyzického stavu majetku. Podle zkušeností pracovníků ekonomického úseku a kontrolního odboru Zlínského kraje jsou velkým rizikem cestovní náhrady. Ať už je to jejich nevyplacení nebo chybný výpočet nároku nebo nedoložení potřebných dokladů. Rizikem může být i nedostatečné vymáhání pohledávek a jejich špatná evidence nebo nehospodárné nakládání s majetkem organizace.

### **Výnosy**

Nejrizikovější oblastí u výnosů je určení správné výše odvodu daně z přidané hodnoty a určení správné sazby DPH. V této oblasti se nejvíce chybí zejména proto, že neexistuje jednotný výklad pro uplatňování daně z přidané hodnoty ve školství a neexistuje jednotný výklad pojmu ekonomická činnost. Dalším rizikem jsou kalkulace, u jednotlivých činností

nedochází k průběžnému sledování a přepočtu kalkulací v důsledku zvýšení cen vstupů a inflaci. Případné chyby mohou vznikat i nesprávným zaúčtováním, špatným párováním úhrad nebo chybnými převody mezi firemními účty. V oblasti stravování mohou vznikat chyby v nedůsledné kontrole výdejků potravin a nesledováním potravinových normativů. Také u dotací může docházet k chybnému přeúčtování do výnosů. Rizikovou oblastí je také nesprávná kontrola formální a věcné správnosti u dokladů a nedostatečně provedená předběžná kontrola dokladů.

Soupis jednotlivých základních identifikovaných rizik bude přílohou směrnice o řídicí kontrole a podrobný rozpis rizik povede firma prostřednictvím programu MS Excel.

### **6.2.3 Identifikace rizik při následné finanční kontrole**

Při následné kontrole je největším rizikem nedůslednost pracovníků při kontrolní činnosti a jejich neznalost legislativy, rozpočtových pravidel a účetních postupů. V této části kontroly mohou zaměstnanci svým laxním a neodborným postupem znemožnit odhalení trestního činu nebo případného podvodného jednání. Tato poslední část kontroly by měla odhalit chyby a nedostatky, které byly přehlédnuty v předchozích částech finanční kontroly, proto je třeba k této závěrečné fázi přistupovat zodpovědně.

#### **Rozpočet**

Oblast čerpání rozpočtu je nejrizikovější oblastí kontroly. Nesprávný postup při čerpání nebo nedodržení schválených limitů je bráno jako porušení rozpočtové kázně s následnými sankcemi. Rizikovými faktory je zejména dodržení financování nákladů z určených rozpočtových položek.

#### **Fondy**

Také u fondů je velkým rizikem, obdobně jako u rozpočtu, nedodržení právních a rozpočtových pravidel pro tvorbu a čerpání fondů. Nedůsledné odsouhlasování zůstatků účtů jednotlivých fondů při měsíčních uzávěrkách, může vést k chybnému plnění plánů. Rizikovou oblastí je účtování fondů a následné převody mezi jednotlivými fondovými účty.

### **Rozvaha**

Rizikovými faktory u kontroly aktiv a pasiv je neprovedení křížové kontroly, vzájemné souvztažnosti účtů, nedodržení akruálního principu a s tím souvisejících dohadných položek. Také při kontrole zůstatků na bankovních účtech a v pokladnách mohou vznikat chyby při nesprávném používání kurzů pro přepočty zůstatků. Rizikem je také nedostatečná kontrola účtování jednotlivých operací. Vzhledem k tomu, že v postupech účtování příspěvkových organizací dochází k častým změnám i v průběhu roku, může nedůslednou kontrolou účtování vzniknout problém, že některé operace budou zaúčtovány několika způsoby. Je třeba při následné kontrole zajistit přeúčtování všech dotčených operací.

### **Výkaz zisků a ztrát**

U tohoto výkazu se riziko týká nedůsledně provedené měsíční kontroly všech nákladů a výnosů. Rizikem je nesprávný přepočet nákladů pro určení vyúčtovacího koeficientu daně z přidané hodnoty a stanovení nového zálohového koeficientu pro následný rok. Také výpočet daně z příjmů je velmi rizikovou oblastí. Zde může dojít k problémům s nesprávným určením základu daně, odpočitatelných položek a výpočtu daně. Rizikem je také nedodržení čerpání daňové úspory, která vzniká díky zákonné odčitatelné položce. Dalším rizikovým bodem je rozdělení výsledku hospodaření do jednotlivých fondů.

### **Inventarizace**

Inventarizace by měla být vrcholem následné fáze kontrolní činnosti. Proto je největším rizikem její nedůsledné provedení. Zejména fyzická inventarizace skýtá řadu rizik. Je to hlavně nedodržení kontrolních postupů, nezkontrolování všech položek majetku, nedostatečné posouzení fyzického stavu majetku, nedodržení postupů při vyřazování majetku z evidence, nezabezpečení odborných posudků k vyřazení, nezabezpečení ekologické likvidace vyřazené majetku a také provedení přepočtu množství jednotlivých druhů skladových položek špatným způsobem, například u materiálu na dílnách uměleckých řemesel nebo u potravin ve školní jídelně. Také nedostatečné odsouhlasení zůstatků účtů na podpůrné evidence a ostatní pomocné programy může být velkým rizikem. Rizikem je též kontrola účtování jednotlivých operací, která je součástí dokladové inventarizace. Nebezpečím pro organizaci je, pokud je dokladová inventarizace prováděna pouze administrativně, kvůli dodržení dikce zákona, a ne důslednou kontrolou zůstatků všech účtů. Následná kontrola by měla odhalit i formální chyby v dokladech jako jsou

chybějící podpisy příkazce, správce rozpočtu, hlavní účetní a všech ostatních odpovědných osob, což může být častým nedostatkem. Inventarizace by měla také prověřit, zda je dodržována archivace dokladů a zda jsou doklady archivovány způsobem nařízeným ze zákona.

## **6.3 Výstupy projektu**

### **6.3.1 Katalog rizik**

Provedenou analýzou rizikových oblastí při uplatňování finanční kontroly byla identifikována potenciální rizika, která by mohla nejčastěji ohrozit bezproblémový průběh kontroly. Jednotlivé typy rizik budou podrobně zpracovány v programu MS Excel, v tak zvaném katalogu rizik. Zde jsou jednotlivá rizika rozčleněna podle druhu kontroly, podle toho, k jakému typu účetní operace se vztahují a také podle toho, kdo za vznik těchto rizik nese odpovědnost. Také jsou u každého typu rizika navržena opatření ke zmírnění dopadu tohoto rizika a k jeho případnému odstranění. Tento přehledný registr rizik je vhodným nástrojem pro monitorig a vyhodnocování rizika a pro jeho další řízení. Protože jen takové riziko, které známe, můžeme úspěšně řídit a předcházet případným negativním dopadům na chod organizace.

Katalog rizik by měl být pravidelně aktualizován a vedoucí ekonomického úseku, jako pracovník pověřený jeho vedením, by měla také pravidelně vyhodnocovat funkčnost navržených nápravných opatření k odstranění nebo zmírnění identifikovaných rizik.

V následující tabulce jsou uvedena nejvýznamnější nebo nejčastěji se vyskytující rizika při finanční kontrole, podrobnější přehled jednotlivých rizik je uveden v příloze č. VII jako součást směrnice o řídicí kontrole.

Tab. 29: Katalog rizik I. (zdroj: vlastní)

KATALOG RIZIK						
ČÍSLO POLOŽKY	DRUH KONTROLY	DRUH OPERACE	RIZIKO	POPIS RIZIKA	ODPOVĚDNOST	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ RIZIKA
1.	všechny	všechny	legislativa	změny v zákonech, špatná formulace prováděcích vyhlášek, neexistence prováděcích vyhlášek, změny sazeb DPH, nejednotné postupy finančních úřadů, nemožnost personálního zvládnutí znalosti všech legislativních změn	všichni	pravidelné školení, sledování webových stránek, další vzdělávání zaměstnanců, důsledné dodržování legislativy, vytvoření "ekonomického intranetu"
2.	všechny	všechny	účetní postupy	změny v účtování několikrát do roka, změny čísel účtů, neznalost těchto změn zaměstnanci, neúmyslné chyby, špatné zaúčtování, nesprávně stanovené středisko, špatné určení DPH, nesprávné určení zdroje financování, neprovedení porovnání s plánem, nemožnost obsáhnutí všech změn nařízených zákonem nebo zřizovatelem	všichni	sledování změn v účetních postupech, pravidelná školení, vytvoření postupů práce, další vzdělávání zaměstnanců, důsledné dodržení pokynů zřizovatele, vytvoření intranetu, odebírání odborného tisku
3.	všechny	všechny	interní postupy	nedodržení postupů dle směrnic, nedodržení oběhu účetních dokladů, nedodržení rozdělení odpovědností a pravomocí, selhání lidského faktoru, malá účinnost vnitřního kontrolního systému, nepochopení významu kontroly vedoucími zaměstnanci	všichni	školení pracovníků, vysvětlení významu kontroly, správný výběr pracovníků, vytvoření etického kodexu pracovníků, perfektně zpracované interní směrnice a postupy, vytvoření ekonomického intranetu
4.	průběžná	všechny	formální kontrola	nesprávné označení dokladu, špatná evidence dokladu, nesprávný postup oběhu dokladů, nedostatečná kontrola formálních náležitostí dle zákona, chybějící předběžná kontrola, chybné určení plátcovství DPH	ekonomický úsek	školení pracovníků, vytvoření postupů práce, důsledné dodržování legislativních postupů a doporučení zřizovatele, zřízení ekonomického intranetu, zřízení elektronických podpisů pro urychlení schvalovacích postupů
5.	průběžná	všechny	věcná kontrola	nedostatečná kontrola množství, ceny, výše daně, nedoložení potřebných dokladů, doložení nesprávných dokladů, neprovedená kontrola na pomocné programy (výdejky, příjemky), nedostatečná kontrola úhrad, chybějící schvalovací podpisy, nedodržení kontrolních postupů, nesprávné určení kurzů pro přepočtení cizích měn	ekonomický úsek	školení pracovníků, vytvoření postupů práce, důsledné dodržování legislativních postupů a doporučení zřizovatele, zřízení ekonomického intranetu, zřízení elektronických podpisů pro urychlení schvalovacích postupů

Tab. 30: Katalog rizik II. (zdroj: vlastní)

KATALOG RIZIK						
ČÍSLO POLOŽKY	DRUH KONTROLY	DRUH OPERACE	RIZIKO	POPIS RIZIKA	ODPOVĚDNOST	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ RIZIKA
6.	předběžná	mzdy	mzdové prostředky	nesprávně uzavřená smlouva, zařazení do špatné platové třídy, do špatného platového tarifu, chybějící nebo špatně vedená evidence docházky, chybějící rozvrh směn	vedení školy	školení pracovníků, odebrání odborného tisku, vytvoření postupů práce, důsledné vyplňování výkazů práce a evidence docházky, důsledná kontrola výkazů nadřízenými pracovníky, vytvoření intranetu
	průběžná			nesprávně vypsany výkaz práce, neprovedená kontrola výkazu práce na odebranou stravu, na provedené služební cesty, nedoložení rozvrhu směn, nedoložení zdůvodnění odměny, nesprávné zaúčtování, nesprávně provedené odvody státním institucím, platba na chybný účet, nedodržení výplatního termínu	mzdová účetní	
	následná			nedostatečná kontrola na plán mzdových prostředků, nesprávné určení zdroje krytí, neprovedená kontrola účtování, nesprávné rozdělení čerpání mezd na HČ a DČ, nedostatečná kontrola zákonné archivace dokladů	mzdová účetní, vedoucí EÚ	
7.	předběžná	všechny	majetek	špatně sestavené kupní smlouvy, chybějící nebo nesprávné předávací protokoly, darovací smlouvy, chybějící objednávka nebo žádanka, chybějící podpisy, chybějící schválení zřizovatele, neprovedené výběrové řízení	ředitel, EÚ	školení pracovníků, vytvoření postupů práce, existence směrnic, soustavná kontrola dodržování interních postupů, pravidelná kontrola na podpůrné programy evidence majetku Gordic EMA a FAMA, odsouhlasení na plán odpisů a plán investičního fondu, vytvoření intranetu, zřízení elektronických podpisů pro urychlení schvalovacího postupu
	průběžná	PD, FA, VÚD		nedostatečná formální a věcná kontrola, zařazení do nesprávné kategorie majetku, nesprávné označení majetku, chybějící evidence majetku v podpůrném programu, špatná odpisová skupina, špatná pořizovací cena, nesprávné určení daňového odpočtu, špatné zaúčtování, nesprávné určení zdroje financování, přiřazení nesprávnému středisku, chybějící zařazovací protokoly	ekonomický úsek	
	následná	všechny		neodsouhlasení zůstatků majetkových účtů v účetnictví na programy EMA a FAMA, nedostatečná kontrola na plán odpisů, neprovedená kontrola účtování	EÚ	

Tab. 31: Katalog rizik III. (zdroj: vlastní zpracování)

KATALOG RIZIK						
ČÍSLO POLOŽKY	DRUH KONTROLY	DRUH OPERACE	RIZIKO	POPIS RIZIKA	ODPOVĚDNOST	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ RIZIKA
8.	předběžná	cestovní příkaz, PD, FA	cestovné	neschválení PC předem, neurčení dopravního prostředku, nestanovení místa výkonu práce v pracovní smlouvě, nestanovení zálohy na výdaje na pracovní cestě	vedení školy	proškolení zaměstnanců o vyplnění formuláře o provedené pracovní cestě, vytvoření návodu k vyplnění formuláře, školení pracovníků ekonomického úseku, pravidelná aktualizace směrnice o cestovních náhradách, důsledné dodržování interních postupů, vytvoření ekonomického intranetu, zřízení elektronických podpisů
	průběžná			nevyplnění formuláře PC, nedoložení potřebných dokladů, nesprávný výpočet stravného, nevyužití nejekonomičtějšího dopravního prostředku, špatné vyúčtování poskytnuté zálohy, nesprávné použití kurzů pro přepočty dokladů v cizí měně, nesprávné zaúčtování, špatné určení zdroje financování	vedení školy, EÚ	
	následná			nedůsledná kontrola vyúčtování a zaúčtování, kontrola odpočtu DPH, kontrola na plány práce	EÚ	
9.	předběžná	plán N a V	dotace	nesprávně zpracované plány, nezpracování plánovaného zvýšení cen do plánů, malý počet nových žáků, neustále se měnící postupy účtování dotací	vedení školy	školení ekonomického úseku, tvorba reálných plánů, důsledné dodržování rozpočtových pravidel, pravidelná kontrola čerpání na školu jako celek i na jednotlivá střediska, nutnost tvorby výkazů cash flow, vytvoření ekonomického intranetu
	průběžná			nedůsledná kontrola finanční rozvahy na rozpočet, neobdržení peněz v termínu, možný vznik platební neschopnosti, chybné účtování dotací, nedodržení rozpočtových limitů	EÚ	
	následná			rozpočet, finanční rozvaha	vedení školy, EÚ	
10.	následná	všechny	inventarizace	nedostatečná kontrola počtu množství majetku, špatné posouzení fyzického stavu majetku, nesprávné provedení záznamů z provedené inventury, neexistence vyřazovacích protokolů, neprovedení likvidace ekologickým způsobem, nezřízení likvidační a škodní komise, nesprávné a nedůsledné provedení dokladové inventarizace, nedodržení stanovených postupů při inventarizaci	všichni	školení zaměstnanců podílejících se na inventarizaci, kontrola dodržování postupů při fyzické inventarizaci, pravidelná aktualizace směrnice o inventarizaci, aktualizace hmotných odpovědností, zřízení ekonomického intranetu

### 6.3.2 Vyhodnocení rizika

Po provedené identifikaci a analýze potencionálních rizik může být zjištěné riziko vyhodnoceno z pohledu možného negativního dopadu na organizaci a z pohledu pravděpodobnosti vzniku toho rizika. Dopad i pravděpodobnost výskytu jsou hodnoceny v kvantitativních škálách s definovaným významem pro jednotlivé stupně škály (viz. tabulky č. 32 a č. 33).

Tab. 32: Bodová škála dopadu rizika (zdroj: vlastní)

HODNOTA	DOPAD	BODOVÁ ŠKÁLA
1	velmi malý (zanedbatelný)	0,1 - 1,0
2	malý (drobný)	1,1 - 2,0
3	střední (významný)	2,1 - 3,0
4	vysoký (velmi významný)	3,1 - 4,0
5	velmi vysoký (nepřijatelný)	4,1 - 5,0

Tab. 33: Bodová škála výskytu rizika (zdroj: vlastní)

HODNOTA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	BODOVÁ ŠKÁLA
1	velmi malá (téměř nemožná)	0,1 - 1,0
2	malá (výjimečně možná)	1,1 - 2,0
3	střední (běžně možná)	2,1 - 3,0
4	vysoká (pravděpodobná)	3,1 - 4,0
5	velmi vysoká (téměř jistá)	4,1 - 5,0

Hodnoty z bodové škály jsou jednotlivým rizikům přiřazeny na základě skupinové diskuze všech účastníků finanční kontroly v organizaci, na jejich zkušenostech a znalostech a také na základě rozhovorů s pracovníky kontrolního oddělení Zlínského kraje a na jejich nejčastějších zjištěních. Výsledkem je stanovení stupně významnosti rizika, který je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika a bodového ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika. Při hodnocení rizik je třeba vzít v úvahu, že větší počet méně závažných rizik může ve svém součtu výrazně ovlivnit činnost organizace.

V tabulce číslo 34 jsou uvedena rizika, která by se v organizaci mohla nejčastěji vyskytnout a jejich negativní dopad na organizaci může být významný. Jak je z tabulky patrné, velikost rizika může být různá v různých fázích kontroly, proto je potřeba vyhodnotit možné riziko na všech těchto stupních. Například u cestovního vyšlo celkové riziko jako nízké, ale ve fázi průběžné kontroly je nebezpečí možné chyby na vysoké úrovni.



Tab. 34: Stupeň významnosti možných rizik (zdroj: vlastní)

STUPEŇ VÝZNAMNOSTI RIZIK							
ČÍSLO POLOŽKY	DRUH KONTROLY	RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	NEGATIVNÍ DOPAD	VÝZNAMNOST RIZIKA	PRŮMĚRNÉ RIZIKO	STUPEŇ RIZIKA
1.	všechny	legislativa	5,00	5,00	25,00	25,00	V
2.	všechny	účetní postupy	5,00	5,00	25,00	25,00	V
3.	všechny	interní postupy	3,90	4,40	22,00	22,00	V
4.	průběžná	formální kontrola	3,10	2,40	7,44	7,44	N
5.	průběžná	věcná kontrola	3,60	2,30	8,28	8,28	N
6.	předběžná	mzdové prostředky	2,10	4,90	10,29	12,31	S
	průběžná		3,60	5,00	18,00		
	následná		1,80	4,80	8,64		
7.	předběžná	majetek	3,20	4,60	14,72	12,59	S
	průběžná		3,90	4,80	18,72		
	následná		1,80	2,40	4,32		
8.	předběžná	cestovné	4,10	1,80	7,38	10,89	N
	průběžná		4,80	4,20	20,16		
	následná		2,70	1,90	5,13		
9.	předběžná	dotace	3,90	5,00	19,50	14,1	S
	průběžná		3,1	5,00	15,50		
	následná		1,50	5,00	7,50		
10.	následná	inventarizace	4,90	3,80	18,62	18,62	V

### 6.3.3 Matice rizik

Významnost faktorů rizika a jejich dopad na organizaci se dá vyjádřit i v grafickém vyjádření, pomocí matice rizik. Zde jsou jednotlivé výše významnosti faktorů rizika barevně zdůrazněny a je tak usnadněno rozpoznání závažnosti rizika.

Tab. 35: Grafické znázornění významu rizika (zdroj: vlastní)

VÝZNAMNOST FAKTORŮ RIZIKA						
NEGATIVNÍ DOPAD	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU					
		Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Malá	Zanedbatelná
Velmi vysoký	5					
Vysoký	4					
Střední	3					
Malý	2					
Zanedbatelný	1					

Celkový význam rizika se dá vyhodnotit i graficky, například formou matice rizik. V této matici jsou rizika ohodnocena na základě barevné škály, viz. tabulka č. 35.

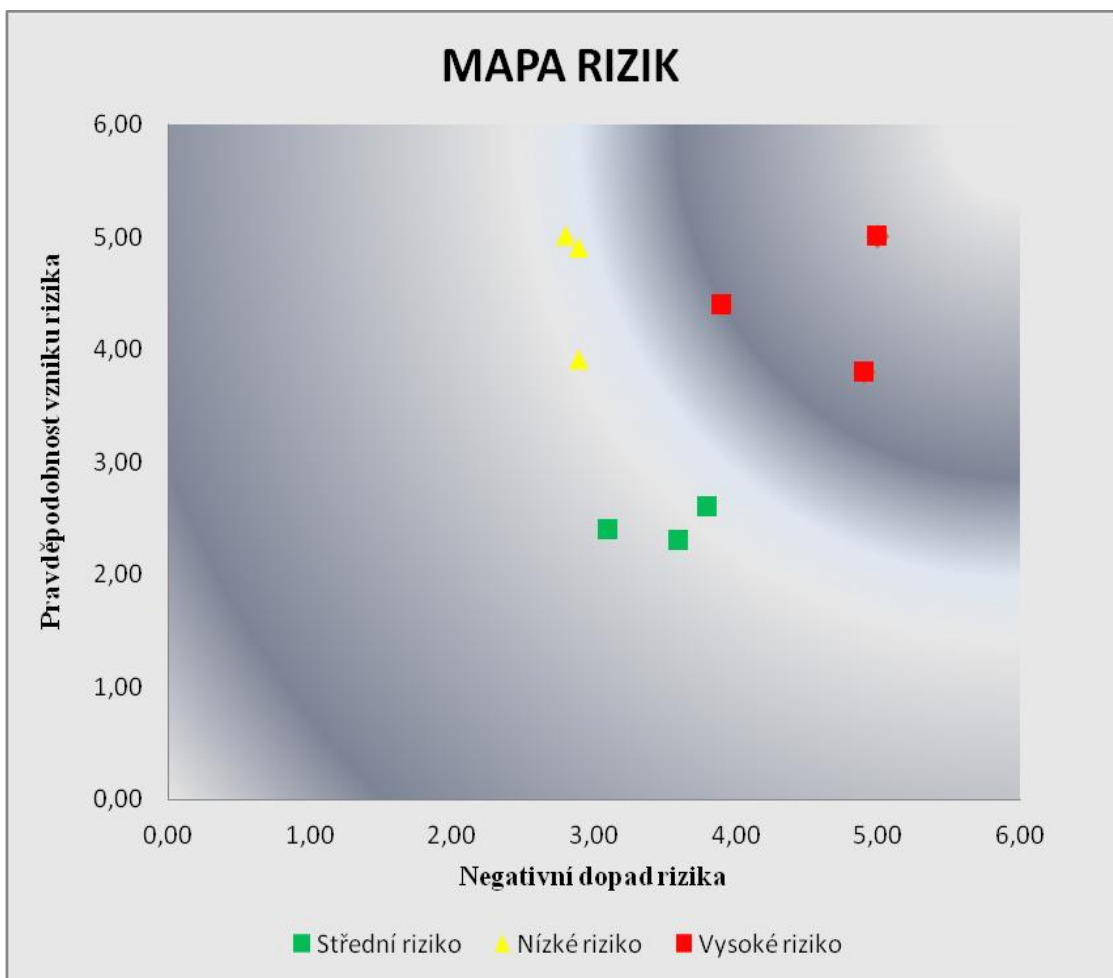
Čísla v matici jsou číselným označením rizika z tabulky č. 34 a jejich grafické odlišení významnosti může pomoci rychleji identifikovat závažná rizika a urychlit rozhodování při řízení rizik v organizaci.

Tab. 36: Matice rizik (zdroj: vlastní)

		DOPAD				
PRAVDĚPODOBNOST				6	3	1, 2
				7		
			8			10
			5		9	
			4			

### 6.3.4 Mapa rizik

Mapa rizik je dvourozměrným grafickým znázorněním relativního postavení významnosti hlavních rizik. Jde v podstatě o znázornění souřadnicové polohy jednotlivých rizik. Mapa rizik by měla být pravidelně aktualizována, podobně jako katalog rizik, protože v průběhu roku dochází ke zmírnění dopadu některých stávajících rizik a k výskytu rizik nových.



Obr. 13: Mapa rizik (zdroj: vlastní)

## 6.4 Návrhy na řešení a jejich implementace

Na základě provedené identifikace a analýzy rizik a následného výpočtu jejich významnosti bylo zjištěno, že nejvýznamnějším rizikem je neustále se měnící legislativní prostředí, získávání potřebných informací a nedodržení stanovených vnitropodnikových nařízení a postupů pro kontrolní činnost.

Návrhem na řešení vzniku potencionálního rizika jako celku je zřízení tzv. „ekonomického intranetu“. Jde o založení speciální vnitropodnikové internetové stránky, která bude sloužit jako úložiště pro všechny potřebné dokumenty a informace sloužící nejen pro účely finanční kontroly. Hlavní myšlenkou je zkvalitnění, zefektivnění a zjednodušení práce všech účastníků řídicí kontroly. Jde o to, aby byl nastaven způsob shromažďování a ukládání informací, aby byla zavedena větší systémovost práce a o to, aby byly zachovány znalosti jednotlivých pracovníků i po jejich případném odchodu. Měly by zde být uloženy veškeré směrnice a firemní nařízení týkající se ekonomické činnosti školy a hlavně zpracování jednotlivých postupů práce všech činností ekonomického úseku. Tyto postupy by měly také sloužit jako pomůcka pro případné zastupování v době nemoci nebo pro jednodušší zaškolení nového pracovníka. Na tomto intranetu by měly být uloženy i veškeré materiály ze školení, metodické pokyny zřizovatele a legislativní novinky, aby bylo usnadněno a urychleno případné vyhledávání informací a zajištěn rychlý přístup k novým poznatkům. Tím, že budou informace ze školení dostupné všem zaměstnancům ekonomického úseku, by mohla organizace ušetřit finanční prostředky za školení a cestovné, protože už by nebylo nutné vysílat na školení více pracovníků. Určitá část tohoto úložiště by mohla být zpřístupněna i ostatním zaměstnancům školy. Měly by zde být uloženy veškeré formuláře, jako např. cestovní příkaz, žádanka, objednávka, výkaz práce a další, a také podrobný návod k jejich vyplnění. Tím by se výrazně šetřil čas pracovníků ekonomického úseku vysvětlováním, jak tyto dokumenty vypisovat.

Dalším zefektivněním práce je využití možnosti používat elektronické podpisy. Vzhledem k tomu, že provoz školy probíhá na několika budovách, značně od sebe vzdálených, je provedení schvalovacích postupů předběžné kontroly časově dosti náročné, a proto někdy dochází k nedodržení stanovených postupů a vystavování objednávek a žádanek až dodatečně. Tato situace by se dala řešit schválením žádanky formou elektronických podpisů. Všichni vedoucí pracovníci mají zřízeny elektronické podpisové certifikáty u společnosti PostSignum pro jiné potřeby organizace (např. bankovní operace, projekty,

výkazy BOZP), takže by se existence těchto certifikátů mohla využít i pro schvalovací postupy předběžné finanční kontroly.

Zaměstnanec by vyplnil požadavek (objednávku nebo žádanku) na nákup ve svém pc a odeslal svému nadřízenému (příkazci operace) ke schválení. Ten by po prověření účelu schválil požadavek svým elektronickým podpisem a následně ho odeslal ekonomce školy (správci rozpočtu), aby svým elektronickým podpisem ověřila, že je s tímto výdajem počítáno v rozpočtu školy. Následně by byl schválený požadavek odeslán zpět zaměstnanci, který o něj žádal a v kopii hospodářce nebo účetní, podle druhu operace. Tímto postupem by se urychlil postup schvalování předběžnou kontrolou a požadavek by mohl být operativněji vyřízen.

Hlavním výstupem projektu je sestavení samostatné směrnice o řídicí kontrole, jejíž součástí je i strategie řízení rizik. Tato směrnice je uvedena v příloze č. VII. Součástí této směrnice jsou registry rizik, rozdělené podle jednotlivých fází finanční kontroly. V každém registru jsou uvedeny nejčastěji se vyskytující rizika, odpovědnost za existenci těchto rizik a návrhy řešení k odstranění tohoto rizika nebo k jeho eliminaci.

## **6.5 Náklady a přínosy projektu**

### **6.5.1 Náklady projektu**

#### **Zřízení intranetu**

Zřízení vnitropodnikového intranetu není nákladnou záležitostí. Organizace si může vybrat ze dvou možností jeho zavedení. Možností číslo I. je zřízení samostatné webové stránky, pro jejíž zřízení se bude muset prostřednictvím doménového registrátoru zřídit IP adresa, jejíž náklady jsou asi 1 500,- Kč ročně a redakční systém WordPress, který je nutný k obsluze této adresy je volně dostupný. Dalším nákladem je zakoupení záložního disku, na kterém budou ukládány veškeré materiály, které budou následně uveřejňovány na intranetu. Možností číslo II. je využití stávající webové stránky školy a pouze rozšíření služeb současného provozovatele stránek. Toto řešení je levnější, protože rozšíření nájemní smlouvy o provozování intranetu školu přijde na 800,- Kč ročně. Náklady na záložní disk jsou v obou variantách stejné.

Tab. 37: Náklady zřízení intranetu (zdroj: vlastní)

<b>ZŘÍZENÍ INTRANETU I.</b>	
záložní disk	1 800 Kč
zřízení IP adresy (doménový registrátor)	1 500 Kč
redakční systém (WordPress)	zdarma
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>3 300 Kč</b>
<b>ZŘÍZENÍ INTRANETU II.</b>	
záložní disk	1 800 Kč
rozšíření pronájmu web serveru	800 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>2 600 Kč</b>

### **Mzdové náklady**

Předpokladem implementace tohoto projektu je, že ho budou realizovat stávající zaměstnanci ekonomického úseku. Každý z pracovníků bude zodpovídat za následující činnosti:

Ekonomka - vypracování postupů práce a jejich průběžná aktualizace, uveřejňování směrnic a jejich pravidelná aktualizace, odpovědnost za řízení rizik, za aktualizaci a pravidelné vyhodnocování registru rizik, monitoring legislativy a nařízení zřizovatele a jejich pravidelné uveřejňování a aktualizace na intranetu.

Hlavní účetní - vypracovat postupy práce, průběžná aktualizace postupů, vkládání materiálů a poznatků ze školení, sledování legislativy a její uveřejňování na intranetu, monitoring rizik

Hospodářka a účetní - vypracování postupů práce a jejich průběžná aktualizace, uveřejňování materiálů a poznatků ze školení, monitoring rizik

Vhledem k tomu, že se jedná o nové pracovní aktivity, bylo zaměstnancům navrženo zvýšení osobního hodnocení dle míry odpovědnosti od 100,- Kč měsíčně až do 300,- Kč měsíčně. Celkové náklady organizace související s tímto zvýšením mezd jsou uvedeny v tabulce č. 38.

Tab. 38: Mzdové náklady (zdroj: vlastní)

MZDOVÉ NÁKLADY					
FUNKCE	OSOBNÍ HODNOCENÍ	35% ODVODY			NÁKLADY CELKEM
		25% sociální	9% zdravotní	1% FKSP	
ekonomka	300	75	27	3	405 Kč
hlavní účetní	200	50	18	2	270 Kč
účetní	100	25	9	1	135 Kč
hospodářka	100	25	9	1	135 Kč
Mzdové náklady měsíční celkem					945 Kč
<b>ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY CELKEM</b>					<b>11 340 Kč</b>

### Náklady na tisk směrnice

S realizací projektu souvisí také náklady na tisk směrnice o řídicí kontrole. Výše těchto nákladů je však zanedbatelná.

Tab. 39: Náklady na tisk směrnice (zdroj: vlastní)

NÁKLADY NA TISK SMĚRNICE			
SLUŽBA	POČET KS	CENA za ks	CENA CELKEM
černobílý tisk (oboustranný)	8	4	32,00 Kč
papír A4	8	0,2	1,60 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>			<b>34,00 Kč</b>

### 6.5.2 Přínosy projektu

Přínosy projektu jsou spíše nefinančního charakteru. Jedná se zejména o zefektivnění práce ekonomického úseku a minimalizaci rizik, která díky jejich monitorování mohou být včas předvídána a eliminován jejich případný negativní dopad na organizaci. Nejzávažnějším důsledkem působení rizika může být porušení rozpočtové kázně, které je následně sankcionováno ze strany zřizovatele. Velikost sankce ale nejde dopředu odhadnout, protože závisí na míře závažnosti porušení předpisů a také velikosti pokuty, která by byla případně udělena. Navíc zřizovatel má možnost celou sankci nebo její část prominout.

Jako možný finanční přínos projektu může být bráno snížení nákladů na školení zaměstnanců ekonomického úseku v důsledku zavedení prvků znalostního managementu





## ZÁVĚR

Řízení rizik je objektivním nástrojem, který musí být vnímán a využíván jako součást kontrolní činnosti v organizaci. Posuzování rizik je pro organizaci důležité zejména pro pochopení míry ohrožení těmito riziky a jak tyto rizika mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů.

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat rizika vznikající při uplatňování finanční kontroly v SOŠ Luhačovice. Tento cíl vznikl na základě reálné potřeby organizace zavést systém řízení rizik jako součást uplatňování zákona o finanční kontrole. Při posuzování rizik byly brány v potaz všechny interní a externí jevy a události, které mohou ovlivnit správné fungování organizace. Na základě provedené analýzy průběhu jednotlivých fází finanční kontroly došlo k identifikaci potenciálních rizik, a ta byla následně seřazena do přehledného katalogu rizik. V tomto katalogu jsou jednotlivá rizika rozdělena podle druhu operace, fáze finanční kontroly a odpovědnosti. Je zde také proveden podrobný popis rizika a návrhy k jeho eliminaci nebo úplnému odstranění. Na základě těchto katalogů bylo stanoveno deset nejzávažnějších a nejčastěji se vyskytujících rizik, u nichž byl proveden výpočet velikosti rizika, a to na základě pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika a možného negativního dopadu rizika na fungování organizace. Velikost rizika byla následně graficky znázorněna v mapě rizik a v matici rizik, kde je závažnost rizika zobrazena pomocí barevné škály.

Dalším cílem projektu bylo vytvoření samostatné směrnice o řídicí a finanční kontrole, jejíž součástí je i řízení rizik a seznam potenciálních rizik rozčleněných dle jednotlivých fází finanční kontroly.

Managementu školy byla navržena opatření, která by zamezila vzniku rizik nebo eliminovala jejich případný dopad a zefektivnila a zjednodušila průběh finanční kontroly v organizaci. Jedná se zejména o zavedení „ekonomického intranetu“, kde by byly shromážděny veškeré dostupné informace, formuláře a postupy práce a využití elektronických podpisů pro schvalovací postupy ve fázi předběžné finanční kontroly. Zavedení těchto opatření do praxe není finančně nijak náročné a pro školu budou mít velký přínos, ať už v rovině znalostní, nebo v rovině zjednodušení administrativní náročnosti kontrolní činnosti a zajištění hospodárného a efektivního využití veřejných prostředků.

Stanovených cílů diplomové práce se podařilo dosáhnout a navržená řešení budou sloužit ke kvalitnějšímu finančnímu řízení školy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BERÁNEK, Petr, 2011. *Cizí měny a kursové rozdíly v podvojném účetnictví*. 6 aktual. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-681-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA, 2005. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0836-8.
- DVOŘÁK, Bohdan a Jana DVOŘÁKOVÁ, 2003. *Zákon o finanční kontrole v praxi a předpisy související*. Pardubice: Nakladatelství Český a moravský účetní dvůr. ISBN 80-903246-0-6.
- FITŘÍKOVÁ, Dagmar a Lydie MUSILOVÁ, 2009. *DPH ve školství od roku 2009*. 2. vyd. Karviná: Paris. ISBN 978-80-87173-03-9.
- HÁJEK, Karel, 2004. *Řídící kontrola v příspěvkových organizacích: jak postupovat při zavedení řídicí kontroly v příspěvkových organizacích*. Vyškov: Ing. Irena Spirová. ISBN 80-239-2334-X.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2560-4.
- JANOUSEK, Karel, 2012. *Cestovní náhrady ve školství a příspěvkových organizacích*. Karviná: Paris. ISBN 978-80-87173-20-6.
- JURAJDOVÁ, Hana, Jan ŠELEŠOVSKÝ et al, 2004. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-3583-8.
- JURÁŇOVÁ, Hana a Karolína JUHÁSZOVÁ, 2011. *Inventarizace ve veřejné správě*. Olomouc: EconomiCon. ISBN 978-80-905065-0-3.
- KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.
- LUKÁŠKOVÁ, Eva a Libor NEDOROST, 2010. *Veřejná ekonomika II. Financování vybraných odvětví veřejného sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-954-9.
- MÁČE, MIROSLAV, 2010. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3343-2.
- MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, 2007. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.

- NOVÁKOVÁ, Ivana a Anna VELÍŠKOVÁ, 2005. *Finanční kontrola ve veřejné správě v dotazech a odpovědích*. Praha: Bova Polygon. ISBN 80-7273-124-6.
- OCHRANA, František, 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2. uprav. vyd. ISBN 80-86929-23-X.
- OTRUSINOVÁ, Milana, 2009. *Hospodaření nepodnikatelských organizací*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-789-7.
- OTRUSINOVÁ, Milana, 2010. *Účetnictví pro veřejnou správu*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-969-3.
- OTRUSINOVÁ, Milana, 2011. *Controlling ve veřejné správě*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Disertační práce 2008. Vedoucí disertační práce Miroslav Nejezchleba. ISBN 978-80-7454-045-5.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, Jan ŠELEŠOVSKÝ et al, 2003. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-72-6.
- SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-436-9.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel REIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOBODOVÁ, Jaroslava, 2011. *Inventarizace praktický průvodce*. 6. rozš. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-652-5.
- VARCHOLOVÁ, Tatiana a Lenka DUBOVICKÁ, 2008. *Nový manažment rizika*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-191-0.
- ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

### **Internetové zdroje**

- ADÁSKOVÁ, Petra, 2008. Systematický přístup k výběru vhodné metody analýzy rizik v organizaci. In: *Risk-management* [on-line]. 2. 3. 2008, [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=3727&cat2=1&lang=>
- ČESKO. Zákon č. 321 ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 122, s. 7264 – 7276. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2001&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=6>

- JANOUSHKOVÁ, Eva, 2003. Interní audit a finanční kontrola ve veřejné správě, In: *kr-vysocina.cz* [on-line]. 26. 6. 2003 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/iaafkvvs.ppt>
- JANOUSHKOVÁ, EVA, 2003. Finanční kontrola a audit, In: *partnerstvi-vysocina.cz* [on-line]. 26. 6. 2003 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: [http://www.partnerstvi-vysocina.cz/.../Financni kontrola a audit 1.ppt](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/.../Financni_kontrola_a_audit_1.ppt)
- MANAGEMENTMANIA, 2011. Ekonomická a finanční rizika. *Managementmania.cz* [on-line]. 7. 12. 2011 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://managementmania.com/rizeni-rizik>
- MILIČKA, Karel. 2010. Koncepce rozvoje Střední odborné školy Luhačovice. In: *soslu-hac.cz* [on-line]. 1. 10. 2010 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://217.115.252.254:8888/wp-content/uploads/2011/02/koncepce-rozvoje-skoly-2011-15.pdf>
- MFCR, © 2004. Metodický pokyn CHJ-8, Pokyn ke zpracování plánů činnosti útvary interního auditu na základě analýzy rizik pro strukturální fondy a Fond soudržnosti. *Mfcr.cz* [on-line]. duben 2004, [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8569.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8569.html)
- MFCR, © 2004. Vyhláška č. 416 Ministerstva financí, ze dne 28. června 2004, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole. *Mfcr.cz* [on-line]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasky\\_8496.html?year=2004](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasky_8496.html?year=2004)
- MFCR, © 2004. Metodický pokyn CHJ-10, metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídící kontrola v rámci finančního řízení). *Mfcr.cz* [on-line], květen 2004. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/metodicke\\_pokyny\\_postupy\\_8571.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/metodicke_pokyny_postupy_8571.html)
- MFCR, © 2006. Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému v oblasti státního rozpočtu. *Mfcr.cz* [on-line], květen 2006. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf\\_vnitni\\_kontrola\\_26307.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf_vnitni_kontrola_26307.html)
- MFCR, © 2007. Metodická příručka pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. *Mfcr.cz* [on-line], leden 2007. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Metodika\\_Rizeni\\_rizik\\_leden2007\\_doc.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Metodika_Rizeni_rizik_leden2007_doc.doc)
- NIVNICKÁ, Libuše, 2006. Finanční kontrola, Vnitřní kontrolní systém. In: *partnerstvi-vysocina.cz* [on-line]. 27. 4. 2006, [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: [http://www.partnerstvi-vysocina.cz/.../Financni kontrola a audit 1.ppt](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/.../Financni_kontrola_a_audit_1.ppt)

PROKŮPKOVÁ, Danuše, 2003. Finanční kontrola ve veřejné správě. In: *dvs.cz* [on-line].

18. 4. 2003 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5423785>

PROKŮPKOVÁ, Danuše, 2007. Řízení a analýza rizik ve veřejné správě. In: *denik.obce.cz*

[on-line]. 12. 9. 2007, [cit. 2012-01-22]. Dostupné z:

<http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6283581>

STRUKTURALNI-FONDY, © 2007. Příručka řízení rizik. *Strukturalni-fondy.cz* [on-line],

únor 2007. [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Methodiky-a-manualy/Prirucka-rizeni-rizik)

[2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Methodiky-a-](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Methodiky-a-manualy/Prirucka-rizeni-rizik)

[manualy/Prirucka-rizeni-rizik](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Methodiky-a-manualy/Prirucka-rizeni-rizik)

STURKTURALNI-FONDY, © 2009. Rámcová metodika řízení rizik. *Strukturalni-*

*fondy.cz* [on-line]. Leden 2009 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-](http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/f4/f4b4bfaf-c40d-482e-a921-19e3f94ecaa7.pdf)

[fondy.cz/Files/f4/f4b4bfaf-c40d-482e-a921-19e3f94ecaa7.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/f4/f4b4bfaf-c40d-482e-a921-19e3f94ecaa7.pdf)

VEDRAL, Josef. 2003. Rozpory zákona o finanční kontrole, In: *dvs.cz* [on-line]. 24.6.2003

[cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5503188>

### **Ostatní**

Vnitropodnikové materiály

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSÚIS	Centrální systém účetních informací státu
DČ	Doplňková činnost
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EÚ	Ekonomický úsek
EMA	Evidence majetku
FAMA	Facility management system
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HČ	Hlavní činnost
INTOSAI	Mezinárodní organizace nejvyšších auditních institucí
KDF	Kniha došlých faktur
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIV	Neinvestiční prostředky
ONIV	Ostatní neinvestiční prostředky
PAP	Pomocný analytický přehled
SOŠ	Střední odborná škola
UŘ	Umělecká řemesla
VH	Výsledek hospodaření
VHČ	Vedlejší hospodářská činnost

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Systém finanční kontroly (zdroj: Rekořík, 2003, s. 67).....</i>	17
<i>Obr. 2: Druhy kontrol (zdroj: Rekořík a Šelešovský 2003, s. 15) .....</i>	20
<i>Obr. 3: Rozdělení kontroly (zdroj: Janoušková, 2003) .....</i>	21
<i>Obr. 4: Kontrolní metody (zdroj: Rekořík, 2003, s. 76) .....</i>	24
<i>Obr. 5: Kontrolní postupy (zdroj: Rekořík, 2003, s. 77) .....</i>	25
<i>Obr. 6: Vzor registru rizik (zdroj: Merna, 2007, s. 44).....</i>	35
<i>Obr. 7: Mapa rizik (zdroj: Merna, 2007, s. 46).....</i>	36
<i>Obr. 8: Demografický vývoj žáků v kraji (zdroj: Milička, 2010) .....</i>	39
<i>Obr. 9: Práce žáků (zdroj: vlastní) .....</i>	40
<i>Obr. 10: Organizační struktura SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní).....</i>	41
<i>Obr. 11: Porovnání likvidit (zdroj: vlastní) .....</i>	53
<i>Obr. 12: Graf rentability DČ (zdroj: vlastní) .....</i>	53
<i>Obr. 13: Mapa rizik (zdroj: vlastní) .....</i>	83

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Vyučované obory na SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní) .....	40
Tab. 2: Počty zaměstnanců (zdroj: vlastní).....	41
Tab. 3: SWOT analýza (zdroj: vlastní).....	42
Tab. 4: Hlavní body SWOT analýzy (zdroj: vlastní).....	42
Tab. 5: Matice příležitostí SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní) .....	43
Tab. 6: Matice rizik SOŠ Luhačovice (zdroj: vlastní) .....	43
Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (zdroj: vlastní).....	45
Tab. 8: Horizontální analýza aktiv (zdroj: vlastní).....	45
Tab. 9: Vývoj aktiv v čase (zdroj: vlastní).....	46
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv (zdroj: vlastní).....	47
Tab. 11: Horizontální analýza pasiv (zdroj: vlastní).....	47
Tab. 12: Vývoj pasiv v čase (zdroj: vlastní) .....	48
Tab. 13: Vývoj nákladů v čase (zdroj: vlastní).....	49
Tab. 14: Vývoj výnosů v čase (zdroj: vlastní) .....	50
Tab. 15: Vývoj VH (zdroj: vlastní).....	51
Tab. 16: Měsíční rozbor VH (zdroj: vlastní) .....	51
Tab. 17: Výpočet likvidity běžným postupem (zdroj: vlastní) .....	52
Tab. 18: Modifikovaná likvidita (zdroj: vlastní) .....	52
Tab. 19: Rentabilita nákladů DČ (zdroj: vlastní).....	53
Tab. 20: Předběžná kontrola nákladů (zdroj: vlastní).....	57
Tab. 21: Kalkulace stravy (zdroj: vlastní) .....	58
Tab. 22: Předběžná kontrola výnosů (zdroj: vlastní).....	58
Tab. 23: Náklady na 1 Kč potravin (zdroj: vlastní) .....	60
Tab. 24: Průběžná kontrola nákladů (zdroj: vlastní).....	61
Tab. 25: Náklady a výnosy na 1 porci (zdroj: vlastní).....	62
Tab. 26: Přehled neuhrazených pohledávek (zdroj: vlastní).....	63
Tab. 27: Průběžná kontrola výnosů (zdroj: vlastní).....	63
Tab. 28: Následná kontrola (zdroj: vlastní) .....	69
Tab. 29: Katalog rizik I. (zdroj: vlastní) .....	77
Tab. 30: Katalog rizik II. (zdroj: vlastní).....	78
Tab. 31: Katalog rizik III. (zdroj: vlastní zpracování).....	79
Tab. 32: Bodová škála dopadu rizika (zdroj: vlastní).....	80



---

Tab. 33: Bodová škála výskytu rizika (zdroj: vlastní).....	80
Tab. 34: Stupeň významnosti možných rizik (zdroj: vlastní).....	81
Tab. 35: Grafické znázornění významu rizika (zdroj: vlastní).....	82
Tab. 36: Matice rizik (zdroj: vlastní).....	82
Tab. 37: Náklady zřízení intranetu (zdroj: vlastní).....	86
Tab. 38: Mzdové náklady (zdroj: vlastní).....	87
Tab. 39: Náklady na tisk směrnice (zdroj: vlastní).....	87
Tab. 40: Časový harmonogram projektu (zdroj: vlastní).....	88

## SEZNAM PŘÍLOH

PI: Rozpočet nákladů na rok 2011

PII: Rozpočet výnosů na rok 2011

PIII: Plnění rozpočtu nákladů na rok 2011

PIV: Plnění rozpočtu výnosů na rok 2011

PV: Plán tvorby a čerpání investičního fondu na rok 2011

PVI: Žádanka

PVII: Směrnice o řídicí kontrole SOŠ Luhačovice

# PŘÍLOHA P I: ROZPOČET NÁKLADŮ NA ROK 2011

	Rožpočet nákladů 2011						Celkem HČ+DČ
	Hlavní činnost	Příspěvek na provoz	Dotace MŠMT	Účelové dotace	Vlastní zdroje	Doplňková činnost	
		UZ 999	UZ 33353	ost. a cizí zdroje	UZ 333,666, 41x		
<b>PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>21 932,69</b>	<b>0,00</b>	<b>21 039,36</b>	<b>746,33</b>	<b>147,00</b>	<b>0,00</b>	<b>21 932,69</b>
z toho							
<b>Mzdové prostředky</b>	<b>16 072,47</b>	<b>0,00</b>	<b>15 396,27</b>	<b>554,20</b>	<b>122,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16 072,47</b>
<b>501. Platby zaměstnanců</b>	<b>15 807,41</b>	<b>0,00</b>	<b>15 296,21</b>	<b>441,20</b>	<b>70,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15 807,41</b>
z toho: pedagogických zaměstnanců	12 190,70	0,00	11 819,50	371,20	0,00	0,00	12 190,70
nepedagogických zaměstnanců	3 546,72	0,00	3 476,72	70,00	0,00	0,00	3 546,72
<b>502. Ostatní platby za provedenou práci</b>	<b>265,06</b>	<b>0,00</b>	<b>100,06</b>	<b>113,00</b>	<b>52,00</b>	<b>0,00</b>	<b>265,06</b>
z toho: pedagogických zaměstnanců	260,16	0,00	97,16	113,00	50,00	0,00	260,16
nepedagogických zaměstnanců	2,90	0,00	2,90	0,00	0,00	0,00	2,90
<b>Zákonné pojištění a FKSP</b>	<b>5 617,32</b>	<b>0,00</b>	<b>5 400,20</b>	<b>192,13</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5 617,32</b>
503. Pov.pojistné plac.zam. (mimo 5038)	5 458,72	0,00	5 246,70	187,71	24,30	0,00	5 458,72
5342 FKSP	158,61	0,00	153,50	4,41	0,70	0,00	158,61
<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>242,89</b>	<b>0,00</b>	<b>242,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>242,89</b>
5424 Náhrady mezd v době nemoci	77,47	0,00	77,47	0,00	0,00	0,00	77,47
5169 Preventivní prohlídky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5038 Ost.pov.pojist.hraz.zaměst.	65,91	0,00	65,91	0,00	0,00	0,00	65,91
5132 Ochr. pomůcky zaměstnanci	7,48	0,00	7,48	0,00	0,00	0,00	7,48
5135 Učebnice, sk.potř.zdarma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5136 Knihy, učeb.pomůcky	17,00	0,00	17,00	0,00	0,00	0,00	17,00
z toho: pořízení PC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5167 Služby školení a vzdělávání	28,00	0,00	28,00	0,00	0,00	0,00	28,00
5173 Cestovné	47,03	0,00	47,03	0,00	0,00	0,00	47,03
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM:</b>	<b>6 956,91</b>	<b>4 565,00</b>	<b>37,20</b>	<b>90,71</b>	<b>2 264,00</b>	<b>1 170,00</b>	<b>8 126,91</b>
z toho:							
5131 Potraviny	1 205,90	0,00	0,00	5,90	1 200,00	0,00	1 205,90
5134 Prádlo, ochranné pomůcky žáci	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00
5137 Drobný dlouhod.hmot.majetek	172,00	20,00	0,00	0,00	152,00	0,00	172,00
z toho: vybavení učeben, laboratoří a kabinetů	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00
pořízení PC	142,00	0,00	0,00	0,00	142,00	0,00	142,00
513. Materiál, materiál na opravy	582,05	197,00	0,00	28,05	357,00	1 010,00	1 592,05
z toho: 5139 materiál pro výuku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>515. Nákup vody,paliv,energie celkem:</b>	<b>1 780,00</b>	<b>1 680,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1 880,00</b>
z toho: 5151, 5157 voda	225,00	225,00	0,00	0,00	0,00	0,00	225,00
5152 teplo	125,00	125,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125,00
5153 plyn	730,00	680,00	0,00	0,00	50,00	0,00	730,00
5154 el.energie	700,00	650,00	0,00	0,00	50,00	0,00	700,00
5156 PHM	33,00	23,00	0,00	0,00	10,00	0,00	33,00
5161 Služby pošt	22,00	22,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,00
5162 Služby telekomunikací, internet	185,00	145,00	0,00	0,00	40,00	0,00	185,00
5163 Služby peněž.úst.	37,00	37,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,00
5164.5 Nájemné, nájem za půdu	226,00	226,00	0,00	0,00	0,00	0,00	226,00
5166 Konzultac.porad.práv.služby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5167 Služby škol.a vzděl.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5168 Služby zprac. dat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>516. Ostatní služby</b>	<b>559,20</b>	<b>338,00</b>	<b>0,00</b>	<b>43,20</b>	<b>178,00</b>	<b>30,00</b>	<b>589,20</b>
z toho: příspěvek na stravování žáků	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00
revize	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
úklid a údržba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
údržba SW	110,00	60,00	0,00	0,00	50,00	0,00	110,00
5169 Příspěvek na stravování zaměst.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>5171 Opravy a udržování</b>	<b>610,00</b>	<b>540,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,00</b>	<b>30,00</b>	<b>640,00</b>
5172 Programové vybavení	81,00	71,00	0,00	0,00	10,00	0,00	81,00
5173 Cestovné	11,54	0,00	0,00	1,54	10,00	0,00	11,54
5175,5194 Pohoštění, věcné dary (květiny)	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
5178 Nájem s právem koupě: leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
517. Ostatní nákupy	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
5999 Smluvní pojištění	97,00	77,00	0,00	0,00	20,00	0,00	97,00
<b>9551 Odpisy majetku</b>	<b>1 271,00</b>	<b>1 164,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>107,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 271,00</b>
Ostatní celkem (položky výše neuvedené)	47,22	0,00	35,20	12,02	0,00	0,00	47,22
z toho: 5491 podpora řemesel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9591, 9595 Daň z příjmu, dodat.odvody DP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady celkem přímé + provozní (1+2)</b>	<b>28 889,60</b>	<b>4 565,00</b>	<b>21 076,56</b>	<b>837,04</b>	<b>2 411,00</b>	<b>1 170,00</b>	<b>30 059,60</b>
z toho: NIV ESF	204,55	x	0,00	204,55	x	0,00	204,55
<b>NIV CELKEM (3)</b>	<b>28 889,60</b>	<b>4 565,00</b>	<b>21 076,56</b>	<b>837,04</b>	<b>2 411,00</b>	<b>1 170,00</b>	<b>30 059,60</b>

## PŘÍLOHA P II: ROZPOČET VÝNOSŮ NA ROK 2011

	Rozpočet výnosů 2011						CELKEM HČ+DČ
	Hlavní činnost	Příspěvek na provoz	Dotace MŠMT	Účelové dotace	Vlastní zdroje	Doplňková činnost	
		UZ 999	UZ 33353	ost. a cizí zdroje	UZ 666,66x, 41x		
	16	17	18	19	20	21	22
<b>Výnosy z vlastních výkonů</b>	<b>1 970,00</b>				<b>1 970,00</b>	<b>1 230,00</b>	<b>3 200,00</b>
z toho: výnosy z prodeje služeb (602)	0,00				0,00	0,00	0,00
produktivní práce žáků (2111,2119)	170,00				170,00	0,00	170,00
stravné (2111 UZ 661)	1 200,00				1 200,00	0,00	1 200,00
poplatky za ubytování (2111 UZ 662)	600,00				600,00	0,00	600,00
příspěv.na úhradu nákl.v ZUS (2111 UZ 663)	0,00				0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy z pronájmu</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
z toho: služební byty	0,00				0,00	0,00	0,00
Výnosy z prodaného zboží	0,00				0,00	68,00	68,00
Jiné výnosy z vl.výkonů - školné (2113)	0,00				0,00	0,00	0,00
Změny stavu zásob (2111, 21119)	0,00				0,00	0,00	0,00
Aktivace (2111, 2119)	0,00				0,00	0,00	0,00
Tržby z prodeje DHM a DNHM, materiálu	0,00				0,00	0,00	0,00
<b>Čerpání fondů</b>	<b>293,00</b>				<b>293,00</b>	<b>0,00</b>	<b>293,00</b>
z toho: fond oběžných aktiv,FKSP (4132)	0,00				0,00	0,00	0,00
fond odměn (4139)	70,00				70,00	0,00	70,00
rezervní fond (4133)	223,00				223,00	0,00	223,00
investiční fond (4139)	0,00				0,00	0,00	0,00
<b>Ostatní výnosy z činností</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
- výnosy z pojistných událostí (2322)	0,00				0,00	0,00	0,00
					0,00	0,00	
Ostatní výnosy z činností	0,00				0,00	0,00	0,00
Úroky	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
Kurzové zisky, finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy územních rozpočtů z transferů</b>	<b>26 624,60</b>	<b>4 565,00</b>	<b>21 076,56</b>	<b>837,04</b>	<b>146,00</b>	<b>0,00</b>	<b>26 624,60</b>
v tom:							
přijaté transfery z ústředních rozpočtů	21 913,60	0,00	21 076,56	837,04	0,00	0,00	21 913,60
přijaté transfery územních rozpočtů	4 565,00	4 565,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 565,00
přijaté transfery - podpora řemesel v odb.skolství	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
přijaté prostředky na výzkum a vývoj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
přijaté transfery ze zahraničí	146,00	0,00	0,00	0,00	146,00	0,00	146,00
přijaté transfery z rozpočtu SF a od ost.subjektů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>28 889,60</b>	<b>4 565,00</b>	<b>21 076,56</b>	<b>837,04</b>	<b>2 411,00</b>	<b>1 300,00</b>	<b>30 189,60</b>
Výsledek hospodaření	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>130,00</b>	<b>130,00</b>

## PŘÍLOHA P III: PLNĚNÍ ROZPOČTU NÁKLADŮ NA ROK 2011

	Rozpočet 2011		Celkem HČ+DČ	Skutečnost k 31. 12. 2011			% plnění R / HČ
	Hlavní činnost	Doplňková činnost		Hlavní činnost	Doplňková činnost	CELKEM HČ+DČ	
<b>PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>21 932,69</b>	<b>0,00</b>	<b>21 932,69</b>	<b>21 829,62</b>	<b>483,58</b>	<b>22 313,20</b>	<b>99,53</b>
z toho							
<b>Mzdové prostředky</b>	<b>16 072,47</b>	<b>0,00</b>	<b>16 072,47</b>	<b>15 968,72</b>	<b>369,92</b>	<b>16 338,64</b>	<b>99,35</b>
<b>501. Platby zaměstnanců</b>	<b>15 807,41</b>	<b>0,00</b>	<b>15 807,41</b>	<b>15 781,68</b>	<b>319,08</b>	<b>16 100,76</b>	<b>99,84</b>
z toho: pedagogických zaměstnanců	12 190,70	0,00	12 190,70	12 230,80	0,00	12 230,80	
nepedagogických zaměstnanců	3 546,72	0,00	3 546,72	3 550,88	0,00	3 550,88	
<b>502. Ostatní platby za provedenou práci</b>	<b>265,06</b>	<b>0,00</b>	<b>265,06</b>	<b>187,03</b>	<b>50,84</b>	<b>237,88</b>	<b>70,56</b>
z toho: pedagogických zaměstnanců	260,16	0,00	260,16	164,98	0,00	164,98	
nepedagogických zaměstnanců	2,90	0,00	2,90	22,05	0,00	22,05	
<b>Zákonné pojištění a FKSP</b>	<b>5 617,32</b>	<b>0,00</b>	<b>5 617,32</b>	<b>5 520,99</b>	<b>111,99</b>	<b>5 632,98</b>	<b>98,29</b>
503. Pov.pojistné plac.zam. (mimo 5038)	5 458,72	0,00	5 458,72	5 363,17	108,55	5 471,72	98,25
5342 FKSP	158,61	0,00	158,61	157,82	3,44	161,26	99,50
<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>242,89</b>	<b>0,00</b>	<b>242,89</b>	<b>339,92</b>	<b>1,67</b>	<b>341,59</b>	<b>139,95</b>
5424 Náhrady mezd v době nemoci	77,47	0,00	77,47	85,75	0,35	86,10	110,70
5169 Preventivní prohlídky	0,00	0,00	0,00	3,20	0,00	3,20	0,00
5038 Ost.pov.pojist.hraz.zaměst.	65,91	0,00	65,91	65,98	1,32	67,30	100,10
5132 Ochr. pomůcky zaměstnanci	7,48	0,00	7,48	13,03	0,00	13,03	174,16
5135 Učebnice, šk.potř.zdarma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5136 Knihy, učeb.pomůcky	17,00	0,00	17,00	37,79	0,00	37,79	222,27
z toho: pořízení PC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5167 Služby školení a vzdělávání	28,00	0,00	28,00	27,10	0,00	27,10	96,77
5173 Cestovné	47,03	0,00	47,03	107,08	0,00	107,08	227,69
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM:</b>	<b>6 956,91</b>	<b>1 170,00</b>	<b>8 126,91</b>	<b>7 142,67</b>	<b>836,17</b>	<b>7 978,84</b>	<b>102,67</b>
z toho:							
5131 Potraviny	1 205,90	0,00	1 205,90	1 088,66	0,00	1 088,66	90,28
5134 Prádlo, ochranné pomůcky žáci	25,00	0,00	25,00	20,53	0,00	20,53	82,11
5137 Drobný dlouhod.hmot.majetek	172,00	0,00	172,00	287,36	0,00	287,36	167,07
z toho: vybavení učeben, laboratoří a kabinetů	20,00	0,00	20,00	16,10	0,00	16,10	80,52
pořízení PC	142,00	0,00	142,00	105,12	0,00	105,12	74,03
513. Materiál, materiál na opravy	582,05	1 010,00	1 592,05	883,70	649,18	1 532,88	151,83
z toho: 5139 materiál pro výuku	0,00	0,00	0,00	125,06	0,00	125,06	0,00
<b>515. Nákup vody,paliv,energie celkem:</b>	<b>1 780,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1 880,00</b>	<b>1 419,03</b>	<b>117,75</b>	<b>1 536,78</b>	<b>79,72</b>
z toho: 5151, 5157 voda	225,00	0,00	225,00	183,98	0,00	183,98	81,77
5152 teplo	125,00	0,00	125,00	80,97	0,00	80,97	64,77
5153 plyn	730,00	0,00	730,00	625,54	0,00	625,54	85,69
5154 el.energie	700,00	0,00	700,00	522,33	0,00	522,33	74,62
5156 PHM	33,00	0,00	33,00	65,48	0,00	65,48	198,43
5161 Služby pošt	22,00	0,00	22,00	22,43	0,00	22,43	101,97
5162 Služby telekomunikací, internet	185,00	0,00	185,00	139,71	0,00	139,71	75,52
5163 Služby peněž.úst.	37,00	0,00	37,00	30,40	0,00	30,40	82,16
5164,5 Nájemné, nájem za půdu	226,00	0,00	226,00	210,49	0,00	210,49	93,14
5166 Konzultac.porad.práv.služby	0,00	0,00	0,00	17,87	0,00	17,87	0,00
5167 Služby škola vzděl.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5168 Služby zprac. dat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>516. Ostatní služby</b>	<b>559,20</b>	<b>30,00</b>	<b>589,20</b>	<b>656,42</b>	<b>25,08</b>	<b>681,50</b>	<b>117,39</b>
z toho: příspěvek na stravování žáků	8,00	0,00	8,00	5,53	0,00	5,53	69,06
revize	0,00	0,00	0,00	9,99	0,00	9,99	0,00
úklid a údržba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
údržba SW	110,00	0,00	110,00	62,52	0,00	62,52	56,84
5169 Příspěvek na stravování zaměst.	0,00	0,00	0,00	8,03	0,00	8,03	0,00
<b>5171 Opravy a udržování</b>	<b>610,00</b>	<b>30,00</b>	<b>640,00</b>	<b>512,28</b>	<b>5,06</b>	<b>517,34</b>	<b>83,98</b>
5172 Programové vybavení	81,00	0,00	81,00	72,72	0,00	72,72	89,78
5173 Cestovné	11,54	0,00	11,54	28,34	0,00	28,34	245,53
5175,5194 Pohoštění, věcné dary (květiny)	10,00	0,00	10,00	17,53	0,00	17,53	175,28
5178 Nájem s právem koupě: leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
517. Ostatní nákupy	2,00	0,00	2,00	182,54	0,00	182,54	9 127,03
5999 Smluvní pojištění	97,00	0,00	97,00	86,24	0,00	86,24	88,90
<b>9551 Odpisy majetku</b>	<b>1 271,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 271,00</b>	<b>1 324,20</b>	<b>0,00</b>	<b>1 324,20</b>	<b>104,19</b>
Ostatní celkem (položky výše neuvedené)	47,22	0,00	47,22	68,70	39,11	107,81	145,50
z toho: 5491 podpora řemesel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9591, 9595 Daň z příjmu, dodat.odvody DP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady celkem přímé + provozní (1+2)</b>	<b>28 889,60</b>	<b>1 170,00</b>	<b>30 059,60</b>	<b>28 972,29</b>	<b>1 319,75</b>	<b>30 292,05</b>	<b>100,29</b>
z toho: NIV ESF	204,55	0,00	204,55	-0,87	0,00	-0,87	-0,43
<b>NIV CELKEM (3)</b>	<b>28 889,60</b>	<b>1 170,00</b>	<b>30 059,60</b>	<b>28 972,29</b>	<b>1 319,75</b>	<b>30 292,05</b>	<b>100,29</b>

## PŘÍLOHA P IV: PLNĚNÍ ROZPOČTU VÝNOSŮ NA ROK 2011

	Rozpočet 2011			Skutečnost k 31. 12. 2011			
	Hlavní činnost	Doplňková činnost	CELKEM	Hlavní činnost	Doplňková činnost	CELKEM	% plnění R / HČ
			HČ+DČ			HČ+DČ	
	16	21	22	23	28	29	30
<b>Výnosy z vlastních výkonů</b>	<b>1 970,00</b>	<b>1 230,00</b>	<b>3 200,00</b>	<b>1 938,48</b>	<b>1 067,97</b>	<b>3 006,45</b>	98,40
z toho: výnosy z prodeje služeb (602)	0,00	0,00	0,00	18,42	0,00	18,42	#DIV/0!
produktivní práce žáků (2111,2119)	170,00	0,00	170,00	94,24	0,00	94,24	55,43
stravné (2111 UZ 661)	1 200,00	0,00	1 200,00	1 161,12	0,00	1 161,12	96,76
poplatky za ubytování (2111 UZ 662)	600,00	0,00	600,00	600,85	0,00	600,85	100,14
příspěvy na úhradu nákl.v ZUŠ (2111 UZ 663)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Výnosy z pronájmu</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>33,28</b>	<b>33,28</b>	#DIV/0!
z toho: služební byty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Výnosy z prodaného zboží	0,00	68,00	68,00	30,84	299,41	330,26	#DIV/0!
Jiné výnosy z vl.výkonů - školné (2113)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Změny stavu zásob (2111, 21119)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Aktivace (2111, 2119)	0,00	0,00	0,00	4,06	6,64	10,70	#DIV/0!
Tržby z prodeje DHM a DNHM, materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Čerpání fondů</b>	<b>293,00</b>	<b>0,00</b>	<b>293,00</b>	<b>184,18</b>	<b>0,00</b>	<b>184,18</b>	62,86
z toho: fond oběžných aktiv,FKSP (4132)	0,00	0,00	0,00	3,23	0,00	3,23	#DIV/0!
fond odměn (4139)	70,00	0,00	70,00	44,27	0,00	44,27	63,24
rezervní fond (4133)	223,00	0,00	223,00	136,68	0,00	136,68	61,29
investiční fond (4139)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Ostatní výnosy z činnosti</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>58,04</b>	<b>0,00</b>	<b>58,04</b>	#DIV/0!
- výnosy z pojistných událostí (2322)	0,00	0,00	0,00	55,64	0,00	55,64	#DIV/0!
		0,00			0,00		
Ostatní výnosy z činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Úroky	2,00	0,00	2,00	1,06	0,00	1,06	52,82
Kurzové zisky, finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	26,85	0,00	26,85	#DIV/0!
<b>Výnosy územních rozpočtů z transferů</b>	<b>26 624,60</b>	<b>0,00</b>	<b>26 624,60</b>	<b>26 728,79</b>	<b>0,00</b>	<b>26 728,79</b>	100,39
v tom:							
přijaté transfery z ústředních rozpočtů	21 913,60	0,00	21 913,60	21 698,02	0,00	21 698,02	99,02
přijaté transfery územních rozpočtů	4 565,00	0,00	4 565,00	4 565,00	0,00	4 565,00	100,00
přijaté transfery - podpora řemesel v odb.skolstvi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
přijaté prostředky na výzkum a vývoj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
přijaté transfery ze zahraničí	146,00	0,00	146,00	465,77	0,00	465,77	319,02
přijaté transfery z rozpočtu SF a od ost.subjektů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>28 889,60</b>	<b>1 300,00</b>	<b>30 189,60</b>	<b>28 972,29</b>	<b>1 407,31</b>	<b>30 379,60</b>	100,29
Výsledek hospodaření	0,00	130,00	130,00	0,00	87,55	87,55	

## PŘÍLOHA P V: TVORBA A ČERPÁNÍ INVESTIČNÍHO FONDU NA ROK 2011

Plán tvorby a použití investičního fondu na rok 2011		v tis. Kč		v Kč
		IF plán	IF schválený	IF skutečnost
<b>1.</b>	<b>STAV INVESTIČNÍHO FONDU K 1.1.2011</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42 198,77</b>
<b>2.</b>	<b>ZDROJE CELKEM:</b>	<b>1 371</b>	<b>1 371</b>	<b>1 424 200,00</b>
	z toho:			
	* odpisy ze stávajícího hmot. a nehmot. dlouhodobého majetku	1 164	1 164	1 163 546,00
	* odpisy z majetku pořízeného v roce 2011 */	107	107	160 654,00
	* investiční dotace z rozpočtu zřizovatele	0	0	0,00
	* převody z rezervního fondu	100	100	100 000,00
	* investiční dary a příspěvky od jiných subjektů	0	0	0,00
	* převod zůstatku fondu zanikající PO na nástupnickou PO **/	0	0	0,00
	* investiční dotace ze státních fondů	0	0	0,00
	* investiční dotace v rámci ROP	0	0	0,00
	* investiční dotace z FM EHP/Norsko	0	0	0,00
	* ostatní (uved'te jmenovitě)	0	0	16 241,00
<b>3.</b>	<b>POUŽITÍ CELKEM:</b>	<b>1 300</b>	<b>1 300</b>	<b>1 300 000,00</b>
	z toho			
	* stavby	0	0	0,00
	v tom: investiční akce	0	0	0,00
	technické zhodnocení	0	0	0,00
	* údržba a opravy majetku	0	0	0,00
	v tom: velké opravy (nad 500 tis. Kč, bez DPH)	0	0	0,00
	běžná údržba a opravy	0	0	0,00
	* nákupy pozemků a budov	0	0	0,00
	* stroje a zařízení	0	0	0,00
	v tom: auta, dopravní technika	0	0	0,00
	informační technologie	0	0	0,00
	stroje a zařízení pro hlavní činnost organizace	0	0	0,00
	ostatní	0	0	0,00
	* snížení fondu na základě vyhlášky 549/2004 Sb.	0	0	0,00
	* odvod do rozpočtu zřizovatele	1 300	1 300	1 300 000,00
	* vrácení poskytnuté nevyčerpané dotace zřizovateli	0	0	0,00
	* převod zůstatku fondu na zřizovatele při ukončení činnosti PO ***/	0	0	0,00
	* umělecká díla a předměty	0	0	0,00
	* ostatní	0	0	0,00
<b>4.</b>	<b>STAV INVESTIČNÍHO FONDU K 31.12.2011</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>166 398,77</b>





## PŘÍLOHA P VII: SMĚRNICE O ŘÍDÍCÍ KONTROLE

Typ vnitřní normy:	<b>Směrnice</b>
Identifikační znak:	<b>SM/01/01/12</b>
Název:	<b>Směrnice o řídicí kontrole v SOŠ Luhačovice</b>
Vazba na legislativu:	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě Vyhláška 416/2004 Sb. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví Vyhláška č. 410/2009 Sb. Vyhláška č. 270/2010 Sb. Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě
Závazné pro::	Zaměstnanci SOŠ Luhačovice
Klasifikace	Interní
Odpovědná osoba:	Vedoucí odboru ekonomického
Schváleno:	Ředitelem školy, 31. 1. 2012
Účinnost od:	1. 1. 2012
Účinnost do:	Neomezena
Přílohy:	Příloha č. I. Podpisové vzory pověřených osob Příloha č. II. Podpisové vzory zástupců pověřených osob Příloha č. III. Limitovaný příslib Příloha č. IV. Seznam potencionálních rizik při předběžné kontrole Příloha č. V. Seznam potencionálních rizik při průběžné kontrole Příloha č. VI. Seznam potencionálních rizik při následné kontrole Příloha č. VII. Vzor objednávky a žádanky

## **Směrnice o řídicí kontrole v SOŠ Luhačovice**

### **I. ÚVOD**

Vnitřní kontrolní systém se řídí Zákonem č. 320/201 Sb. o finanční kontrole, v platném znění (dále jen zákon) a prováděcí vyhláškou č. 416/2001 Sb. v platném znění (dále jen vyhláška).

Vnitřní kontrolní systém v souladu s § 29 odst. 5 zákona tvoří řídicí kontrola, interní audit je nahrazen veřejnosprávní kontrolou.

Podle této směrnice postupují všichni zaměstnanci pověřeni funkcí příkazce operace, správce rozpočtu nebo hlavní účetní, a také všichni vedoucí zaměstnanci a jimi pověřeni zaměstnanci. Směrnice musí být v souladu se směrnicí o účetnictví, která upravuje oběh účetních dokladů.

### **II. CÍLE A PŘEDMĚT ŘÍDICÍ KONTROLY**

Hlavním cílem řídicí kontroly je zabezpečit dodržování právních předpisů a vnitřních směrnic organizace při hospodaření s veřejnými prostředky (finančními prostředky poskytnutými v rámci dotací, majetkem ve vlastnictví kraje, majetkovými právy a jinými hodnotami). Dalším cílem je zajistit veřejné prostředky proti případným rizikům, proti nevhodnému a neúčelnému využívání.

Řídicí kontrola se uskutečňuje při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření (§ 3 odst. 4 zákona).

### III. POVĚŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZASTUPOVÁNÍ

Do funkcí příkazce operace (dále PO), správce rozpočtu (dále SR) a hlavní účetní (dále HÚ) pověřuje zaměstnance písemně ředitel. Jejich **podpisové vzory** spolu s pověřením jsou **Přílohou č. 1** této směrnice. Ředitel je příkazce operace přímo ze zákona.

Každý pověřený zaměstnanec má svého zástupce pro případ dlouhodobější nepřítomnosti (viz. **Příloha č. 2**). V pověření těchto zástupců mohou být omezeny jejich práva a povinnosti. V případě malé pravděpodobnosti výskytu rizik při hospodaření s veřejnými prostředky, je možné sloučit funkce SR a HÚ. Sloučení PO a HÚ je dle zákona nepřípustné (§ 26 odst. 2, 3 zákona).

### IV. ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH PŘÍJMŮ

#### ➤ **PŘEDBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA PŘED VZNIKEM NÁROKU NA PŘÍJEM**

Předběžnou řídicí kontrolu před vznikem nároku na příjem zajistí ve své kompetenci příkazce operace (§ 11 vyhlášky).

#### **Schvalovacím postupem PO prověří:**

- soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíly školy,
- správnost operace zejména ve vztahu k dodržení právních předpisů,
- doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady,
- přijetí opatření k vyloučení provozních, finančních, právních rizik, která se při uskutečňování operace mohou vyskytnout.

Schválení musí být doloženo písemným záznamem s datem a podpisem PO. Záznamem se rozumí podpis PO na plánu příjmové složky rozpočtu, případně podpisem na smlouvě, objednávce či předpisu tržby (za ubytování, stravování).

#### ➤ **PŘEDBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA PO VZNIKU NÁROKU NA PŘÍJEM**

Předběžnou kontrolu při správě veřejných příjmů po vzniku nároku zajistí ve své působnosti PO a HÚ (§ 12 vyhlášky). Nejedná se o kontrolu úhrady, ale správnosti

předpisu příjmu. Schvalovacím postupem PO se prověří správnost určení dlužníka, výše a splatnost vzniklého nároku na příjem.

#### **Schvalovacím postupem HÚ se prověří:**

- soulad podpisu PO v pokynu k plnění veřejných příjmů s podpisem uvedeným v podpisovém vzoru,
- správnost určení dlužníka, výše a splatnost vzniklého nároku s údaji ve vydaném pokynu k plnění veřejných příjmů,
- skutečnosti týkající se operace jako uskutečnění účetního případu - s ohledem na účetní rizika.

#### **➤ PRŮBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH PŘÍJMŮ**

Průběžnou řídicí kontrolou se zajistí kontrola úplnosti a přesnosti průběhu operací. Důraz je kladen na kontrolu uskutečnění výběru veřejných příjmů.

#### **➤ NÁSLEDNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH PŘÍJMŮ**

Následná řídicí probíhá po ukončení a závěrečném zaúčtování operací.

Kontrolu provádí věcně příslušní vedoucí zaměstnanci na vzorku operací. Jedná se např. o kontrolu vymáhání pohledávek, plnění příjmů rozpočtu, atd. Následnou kontrolu zároveň provádějí pověřeni pracovníci současně s kontrolou účetních dokladů ve smyslu § 11 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, jako osoby odpovědné za účetní případ a dále zpravidla výběrovým způsobem kontrolní orgány v rámci veřejnosprávní kontroly zřizovatele či dalších oprávněných kontrolních orgánů.

### **V. ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ**

#### **➤ PŘEDBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA PŘED VZNIKEM ZÁVAZKU**

Předběžnou kontrolu při řízení veřejných výdajů před vznikem závazku zajistí ve své působnosti PO a SR (§ 13 vyhlášky).

### **Schvalovacím postupem PO se prověří:**

- nezbytnost připravované operace k zajištění stanovených úkolů a schválených cílů a záměrů,
- správnost operace především ve smyslu právních předpisů a směrnic organizace a dále především dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti výkonu veřejné správy,
- doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady,
- přijetí opatření k vyloučení provozních, finančních, právních rizik, která se při uskutečňování operace mohou vyskytnout.

### **Schvalovacím postupem SR se prověří, zda připravovaná operace:**

- byla ověřena PO v rozsahu jeho oprávnění,
- soulad podpisu PO v pokynu k plnění veřejných výdajů s podpisem uvedeným v podpisovém vzoru,
- je v souladu se schválenými veřejnými výdaji - dotace, projekty, uzavřené smlouvy, atd.
- byla prověřena v souvislosti s rozpočtovými riziky, která se při jejím uskutečňování mohou vyskytnout - především v souvislosti s dopadem na rozpočtové zdroje.

U běžných a pravidelných činnosti - předpokládaných operací, i když jejich věřitel ani přesná výše není předem známa (nákup čisticích prostředků, kancelářských potřeb, režii související s opravami prostor a budov, potravin) je možné před vznikem výdaje použít **limitovaný příslib**, jenž je **Přílohou č. 3** této směrnice. Limitovaný příslib obsahuje schvalovací podpis PO a SR, datum podpisu a účinnost, výši limitu a popis schválených operací. Pokud se nejedná o běžné a pravidelné činnosti nebo není vypracován limitovaný příslib, musí proběhnout schvalovací postup formou individuálního příslibu - tzn. jednotlivě pro jednotlivé konkrétní závazky.

Schválení individuálního příslibu probíhá pomocí tzv. **žádanky** před nákupem v hotovosti (**Příloha č. 7**), podpisem PO a SR objednávky a písemným pokynem SR a podpisem smlouvy PO. Tyto doklady prokazující provedení předběžné kontroly před vznikem závazku jsou přikládány k fakturám, výdajovým dokladům, případně jsou hromadně uloženy v účtárně organizace.

### ➤ **PŘEDBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA PO VZNIKU ZÁVAZKU**

Předběžnou kontrolu při řízení veřejných výdajů po vzniku závazku zajistí ve své působnosti PO a HÚ (§ 14 vyhlášky).

Schvalovacím postupem PO se prověří správnost určení věřitele, výše a splatnosti vzniklého závazku, soulad výše závazku s limitovaným či individuálním příslibem.

#### **Schvalovacím postupem HÚ se prověří:**

- soulad PO v pokynu k zajištění platby s podpisem uvedeným v podpisovém vzoru,
- soulad údajů o věřiteli, výši a splatnosti vzniklého závazku s údaji ve vydaném pokynu k zajištění platby,
- podle označení na pokynu, zda se jedná o operaci s individuálním příslibem nebo s limitovaným příslibem,
- soulad pokynu příkazce operace k zajištění platby s limitovaným příslibem pro určené a stanovené období,
- skutečnosti týkající se operace jako uskutečnění účetního případu - s ohledem na účetní rizika, které se mohou vyskytnout zejména v souvislosti se zapojením cizích zdrojů, hospodařením s fondy, atd..

K přijaté faktuře nebo výdajovému dokladu se přiloží individuální příslib schvalující danou operaci ještě před vznikem závazku nebo se odkáže na číslo limitovaného příslibu, případně smlouvy. V případě faktury je záznam o provedené řídicí kontrole po vzniku závazku součástí košilky k faktuře. Teprve schválená - podepsaná SR a PO faktura může být uhrazena. V případě výdajů v hotovosti kontrola probíhá před proplacením dokladu a záznam o kontrole zůstává u dokladu proplaceného z pokladny. Podpis pokladníka na výdajovém pokladním dokladu, potvrzuje také schválení v rámci předběžné řídicí kontroly po vzniku závazku.

### ➤ **PRŮBĚŽNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ**

Průběžnou řídicí kontrolou se zajistí kontrola úplnosti a přesnosti průběhu operací. Důraz je kladen na provedení včasné platby vzniklých závazků.

Za průběžnou kontrolu se považuje pravidelná měsíční kontrola plnění rozpočtu a sestavování finančních, statistických, informačních a jiných výkazů. Provedení kontroly dokládá podpis vedoucího zaměstnance na uvedených dokumentech.

## ➤ **NÁSLEDNÁ ŘÍDÍCÍ KONTROLA VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ**

Následná řídicí kontrola probíhá po ukončení, závěrečném zaúčtování operací. Kontrolu provádí věcně příslušní vedoucí zaměstnanci na vzorku operací. Jedná se o kontrolu oprávněnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených finančních prostředků. Záznamy o provedených kontrolách zůstávají uloženy v účtárně organizace.

Následnou kontrolu zároveň provádějí pověřeni pracovníci současně s kontrolou účetních dokladů ve smyslu § 11 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, jako osoby odpovědné za účetní případ a dále zpravidla výběrovým způsobem kontrolní orgány v rámci veřejnosprávní kontroly zřizovatele či dalších oprávněných kontrolních orgánů.

## **VI. OSTATNÍ**

Zjistí-li vedoucí zaměstnanci při výkonu průběžné a následné kontroly, že je s veřejnými prostředky nakládáno nehospodárně, neefektivně a neúčelně nebo v rozporu s právními předpisy, oznámí své zjištění písemně řediteli.

Zjistí-li SR nebo HÚ při výkonu kontroly, že operace byla provedena bez předběžné řídicí kontroly ze strany PO nebo že je s veřejnými prostředky nakládáno nehospodárně, neefektivně a neúčelně nebo v rozporu s právními předpisy, oznámí své zjištění písemně řediteli. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni zajistit fungování vnitřního kontrolního systému a dále jsou povinni zajistit, aby o všech operacích a kontrolách byl proveden záznam a vedena příslušná dokumentace. Vedoucí jsou odpovědní za kontrolu funkčnosti systému řídicí kontroly v rámci jimi řízených útvarů a za realizaci opatření přijatých k odstranění zjištěných nedostatků.

Jedenkrát ročně vypracuje organizace Zprávu o výsledcích finanční kontroly za uplynulý rok včetně vyhodnocení a postupuje ve smyslu zákona a vyhlášky a předá ji nejpozději do 10. 2. následujícího roku svému zřizovateli.

## VII. ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je objektivním nástrojem, který musí být vnímán a využíván jako součást kontrolní činnosti v organizaci. Vedoucí zaměstnanci musí být odpovědní za průběžnou identifikaci rizik a rizikových oblastí, tak aby bylo zajištěno dosažení vytyčených cílů.

Při identifikaci rizik musí být brány v potaz všechny interní a externí jevy a události, které mohou ovlivnit správné fungování organizace.

System řízení rizik musí být nastaven tak, aby zajistil efektivní splnění vytyčených cílů.

**V přílohách č. 4 – č. 6** jsou uvedena nejdůležitější potencionální rizika rozdělená dle jednotlivých fází finanční kontroly. Podrobný registr rizik, jejich možného negativního dopadu na organizaci a pravděpodobnost vzniku vede organizace samostatně v programu MS Excel. Za aktualizaci tohoto seznamu zodpovídá vedoucí ekonomického úseku.

Platnost směrnice je od 1. 1. 2012.

Schválil: PaedDr. Karel Milička, ředitel

V Luhačovicích 1. 1. 2012



**Střední odborná škola Luhačovice, Masarykova 101,763 26 Luhačovice**

Příloha č. 1 ke Směrnici o řídicí kontrole

POVĚŘENÉ OSOBY PŘI FINANČNÍ KONTROLE				
POLOŽKA	FUNKCE	POVĚŘENÁ OSOBA	DRUH OPERACE	PODPISOVÝ VZOR
PŘÍJEM	PŘÍKAZCE OPERACE	PaeDr. Karel Milička	veškeré typy operací	
		Ing. Radomír Divila	objednávky, smlouvy, předpis ubytování, úhrada za ubyto- vání	
		Soňa Petříková	smlouvy na stravování, před- pis stravování, úhrada za stravování	
		Mgr. Libuše Dostálová	veškeré typy operací	
	SPRÁVCE ROZPOČTU	Ing. Zuzana Kozáková	veškeré typy operací	
	HLAVNÍ ÚČETNÍ	Marie Toralová	veškeré typy operací	
VÝDEJ	PŘÍKAZCE OPERACE	PaeDr. Karel Milička	veškeré typy operací	
		Ing. Radomír Divila	objednávky, žádanky, faktury, pokladní doklady	
		Soňa Petříková	objednávky, žádanky, faktury, pokladní doklady	
		Mgr. Libuše Dostálová	objednávky, žádanky, faktury, pokladní doklady	
		Ing. Jana Šuráňová	objednávky, žádanky, faktury, pokladní doklady	
	SPRÁVCE ROZPOČTU	Ing. Zuzana Kozáková	veškeré typy operací	
	HLAVNÍ ÚČETNÍ	Marie Toralová	veškeré typy operací	

**Střední odborná škola Luhačovice, Masarykova 101,763 26 Luhačovice**

Příloha č. 2 ke Směrnici o řídicí kontrole

ZÁSTUPCI POVĚŘENÝCH OSOB			
POVĚŘENÁ OSOBA	ZÁSTUPCE	PODPISOVÝ VZOR	OMEZENÍ ZASTUPOVÁNÍ
PaeDr. Karel Milička	Mgr. Libuše Dotálová		
Ing. Radomír Divila	Irena Šoltysová		
Soňa Petříková	Pavla Miková		
Mgr. Libuše Dostálová	PaeDr. Karel Milička		
Ing. Zuzana Kozáková	Marie Toralová		
Marie Toralová	Petra Oksnerová		
Ing. Jana Šuřáňová	PaeDr. Karel Milička		

**LIMITOVANÝ PŘÍSLIB na období:1. 1. 2012 - 31. 12. 2012**

<b>Položka finanční rozvahy</b>	<b>Popis věcného plnění</b>	<b>Schválený limit v tis. Kč</b>
5131	Potraviny	1 550
5134 a 513.	Pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky	25
513.	Materiál, materiál na opravy - režie	50
513.	Materiál, materiál na opravy - čisticí prostředky	140
513.	Materiál, materiál na opravy - kancelářské potřeby	100
513.	Materiál, materiál na opravy - materiál pro výuku	160
5156	PHM	50
5161	Poštovní služby	22
5163	Služby peněžních ústavů	37
516.	Ostatní služby - údržba SW	70
516.	Ostatní služby - revize	20
5171	Opravy	400

Podpis zaměstnance odpovědného za nakládání s výše stanovenými limity:

Odpovědný zaměstnanec si je vědom, že musí dodržovat stanovený finanční limit a v rámci limitu objednávat a nakupovat hospodárně, účelně a efektivně.

Limitovaný příslib schválil dne: 31. 1. 2012

<b>MOŽNÁ RIZIKA PŘI PŘEDBĚŽNÉ FINANČNÍ KONTROLE</b>	
všeobecná	častá změna legislativy, nesprávně uzavřené smlouvy, nesprávně vedená veřejná zakázka, chybně vystavená objednávka, dodatečné vystavení objednávky nebo žádanky, chybně nastavená výše limitů, nesprávné nastavení kompetencí, nedodržení oběhu dokladů, nesprávně nastavené plány, nedostatečné nebo chybějící směrnice, nedostatečné nebo nesprávné označení, že proběhla předběžná kontrola
faktury	špatně nastavená smlouva s dodavatelem, chybějící objednávka nebo žádanka, nedostatečná výše limitovaného příslibu, chybějící schvalovací postupy
pokladní doklady	špatně nastavená smlouva s dodavatelem, chybějící objednávka nebo žádanka, nedostatečná výše limitovaného příslibu, chybějící schvalovací postupy
mzdy	chybně uzavřená pracovní smlouva, nesprávné zařazení dle platového tarifu, neexistující nebo špatně vedená evidence docházky a evidence odpracované doby
autoprovoz	neprovedené školení řidičů, dodatečné vystavení žádanek o jízdu, nesprávně vystavená žádanka, nevyplnění záznamu v knize jízd
cestovné	neuvedení místa výkonu práce v pracovní smlouvě, příkaz k vyslání na PC vypsán dodatečně, neurčení typu použitého dopravního prostředku předem, nestanovení limitu na výdaje, neposkytnutí zálohy na PC, neručení místa nástupu na PC
majetek	špatně nastavená smlouva s dodavatelem, chybějící objednávka nebo žádanka, chybějící darovací smlouva, nesprávně vystavený předávací protokol
odpisy	nesprávný plán odpisů, špatně nastavené odpisové skupiny, odpisový plán neodpovídá plánu investičního fondu
fondy	špatně nastavený plán, nedostatečný příděl do fondu, chybně nastavené čerpání
rozpočet	chybně nastavený rozpočet, nerespektování rozpočtových pravidel při tvorbě plánů
ubytování	chybějící přihláška k ubytování, chybějící objednávka, špatně nastavené kalkulace, nesprávné vedení knihy ubytovaných, nenahlášení ubytovaných cizinců na cizineckou policii, chybí pravidelná aktualizace kalkulací
stravování	chybějící přihláška ke stravování, špatně uzavřené smlouvy, chybějící smlouvy, nesprávné kalkulace, nesprávně nastavené potravinové normativy, chybějící receptury, chybějící pravidelná aktualizace kalkulací
nájmy	špatně uzavřené smlouvy, nesprávně nastavené kalkulace, chybějící pravidelná aktualizace kalkulací

## Střední odborná škola Luhačovice, Masarykova 101,763 26 Luhačovice

### Příloha č. 5 ke Směrnici o řídicí kontrole

MOŽNÁ RIZIKA PŘI PRŮBĚŽNÉ FINANČNÍ KONTROLE	
faktury	nejsou splněny všechny náležitosti daňového dokladu, nesprávné zaevidování faktury, neschválení předběžnou kontrolou, nedodržení stanoveného oběhu dokladů, nesouhlasí údaje na faktuře s objednávkou, dodacím listem, smlouvou nebo příjemkou, nepovolený příkaz k úhradě, špatně zadaný příkaz k úhradě, špatné zaúčtování, nesprávný zdroj financování, špatné určení daně, nesprávné uplatnění daně, nesprávné střediskové přiřazení, nedostatečná kontrola úhrady, úhrada provedena z nesprávného účtu, neprovedená průběžná kontrola
pokladní doklady	nejsou splněny všechny náležitosti daňového dokladu nebo stvrzenky, nesprávné zaevidování pokladního dokladu, neschválení předběžnou kontrolou, nedodržení stanoveného oběhu dokladů, nesouhlasí údaje na dokladu s objednávkou, dodacím listem, smlouvou nebo příjemkou, špatné zaúčtování, nesprávný zdroj financování, špatné určení daně, nesprávné uplatnění daně, nesprávné střediskové přiřazení, chybějící podpisy o provedení průběžné kontroly
mzdy	nesprávně vyplněn výkaz odpracované doby, neprovedená kontrola čerpání stravy na odpracovanou dobu, špatné zaúčtování mezd, nesprávně provedené daňové odpočty, uhrazeno ze špatného účtu, posláno na špatný účet, nesprávně provedené roční zúčtování daně zaměstnanců
cestovné	nevyplnění formuláře PC, nedoložení potřebných dokladů, nesprávný výpočet stravného, nevyužití nejekonomičtějšího dopravního prostředku, špatné vyúčtování poskytnuté zálohy, nesprávné použití kurzů pro přepočtení dokladů v cizí měně, nesprávné zaúčtování, špatný zdroj financování
majetek	nedostatečná formální a věcná kontrola, zařazení do nesprávné kategorie majetku, nesprávné označení majetku, chybějící evidence majetku v podpůrném programu, špatná odpisová skupina, špatná pořizovací cena, nesprávné určení daňového odpočtu, špatné zaúčtování, nesprávné určení zdroje financování, přiřazení nesprávnému středisku, chybějící zařazovací protokoly
odpisy	neprovedená kontrola na plán odpisů, odpisy provedené v nesprávné výši, neodsouhlasení na program Gordic EMA a na program FAMA, špatné zaúčtování, odsouhlasení na investiční fond,
fondy	špatné zaúčtování, nedodržení plánu, špatné čerpání, nesprávná tvorba, neproveden účetní převod mezi fondy, neschválení změn zřizovatelem, nesprávný zdroj financování
rozpočet	nedůsledná kontrola finanční rozvahy na rozpočet, neobdržení peněz v termínu, možný vznik platební neschopnosti, chybné účtování dotací, nedodržení rozpočtových limitů
ubytování	nedostatečná formální a věcná kontrola, nesprávné středisko, nesprávné určení daně, špatné zaúčtování, nedostatečná kontrola úhrady, neprovedená kontrola na knihu ubytovaných, nedostatečné vymáhání pohledávek, neprovedená předběžná kontrola, neaktualizování kalkulací
stravování	nedostatečná formální a věcná kontrola, nesprávné středisko, nesprávné určení daně, špatné zaúčtování, nedostatečná kontrola úhrady, neprovedená kontrola na výdejky a příjemky, nedostatečné vymáhání pohledávek, neprovedená předběžná kontrola, neaktualizace kalkulací
nájmy	nedostatečná formální a věcná kontrola, nesprávné středisko, nesprávné určení daně, špatné zaúčtování, nedostatečná kontrola úhrady, nedostatečné vymáhání pohledávek, neprovedená předběžná kontrola, neprovádění aktualizací kalkulací, monitoring cen nájmu v regionu

**Střední odborná škola Luhačovice, Masarykova 101,763 26 Luhačovice**

Příloha č. 6 ke Směrnici o řídicí kontrole

MOŽNÁ RIZIKA PŘI NÁSLEDNÉ FINANČNÍ KONTROLE	
měsíční uzávěrka	neprovedená křížová kontrola účtů, kontrola podvojnosti účtů, nedostatečná kontrola tvorby a čerpání fondů, nesprávné zaúčtování, neprovedený přepoččet zůstatků v cizích měnách, nedostatečná kontrola DPH, neschválení uzávěrky zřizovatelem, chybějící schvalovací podpisy
rozvaha	nedostatečná kontrola zůstatků účtů aktiv a pasiv, kontrola čerpání rozpočtu, dodržení účetních postupů dle platné legislativy a rozpočtových pravidel, chybějící schvalovací podpisy
výkaz zisků a ztrát	nedostatečná kontrola efektivnosti vynaložených a získaných prostředků, nesprávný výpočet daně, špatné určení základu daně a odčitatelných položek, nesprávné rozdělení VH do fondů, neprovedení kontroly hospodárnosti jednotlivých středisek, neschválení zřizovatelem, chybějící schvalovací podpisy
inventarizace	nedostatečná kontrola počtu množství majetku, špatné posouzení fyzického stavu majetku, nesprávné provedení záznamů z provedené inventury, neexistence vyřazovacích protokolů, neprovedení likvidace ekologickým způsobem, nezřízení likvidační a škodní komise, nesprávné a nedůsledné provedení dokladové inventarizace, nedodržení stanovených postupů při inventarizaci