

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Interní audit v řízení orgánů veřejné správy**

**Bc. Miroslava Nezbedová**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nezbedová Miroslava

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Šumperk

Název práce

**Interní audit v řízení orgánů veřejné správy**

Anglický název

**Internal audit in the management bodies of the public administration**

### Cíle práce

Cílem je podrobně se seznámit, analyzovat a zhodnotit druhy a formy provádění kontrol ve veřejné správě a to jak z pohledu finanční kontroly na základě zákona o finanční kontrole, tak z pohledu kontroly na základě zákona o obcích. Kromě obou uvedených hlavních aspektů zkoumání (finanční kontroly a správní kontroly) dalším krokem k cílovému řešení zvoleného tématu bude analýza a zhodnocení účinnosti a efektivnosti auditů na základě srovnání, které bude uskutečněno ve srovnatelných podmínkách vybraných městských úřadů. Cílovým řešením diplomové práce bude vypracování návrhu optimálního řešení, které spočívá ve zdokonalení řízení veřejněsprávních kontrol ve sledovaném samosprávném územním celku.

### Metodika

Uvedené cíle budou řešeny na základě následujícího zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost a význam implementace interního auditu v orgánech veřejné správy
2. Cíl a metodický postup řešení zvoleného tématu
3. Teoretická východiska a metodické koncepce, metodické nástroje interního a externího auditu
4. Charakteristika srovnávaných územně samosprávných celků
5. Rozbor: prozkoumání shromážděných dat a informací o průběhu a závěrech z auditů na jednotlivých stupních řízení sledovaných městských úřadů, jejich komparace a vyhodnocení, analýza dat a informací o provádění vnějších kontrol
6. Syntéza poznatků z provedených šetření; vypracování vlastního návrhu systémového řízení auditu ve sledovaných orgánech veřejné správy
7. Závěr : prezentace klíčových poznatků z hodnocení efektivnosti interního auditu; posouzení přínosu a využitelnosti navrhovaného řešení
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

### Harmonogram zpracování

Studium výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře a v ostatních pramenech: 12/2012-05/2013

Zpracování charakteristiky sledovaných veřejnoprávních celků za pomoci shromážděných dat a informací : 03/2013-06/2013

Zpracování analytické části práce dle zvoleného metodického postupu řešení úkolu: 07/2013-09/2013

Shrnutí poznatků a výsledků zkoumání; vypracování návrhů řešení a závěru: 10/2013 -02/2014

### **Rozsah textové části**

60-80 stran

### **Klíčová slova**

Management orgánů veřejné správy, systém řízení, struktura organizace, interní audit, externí audit, druhy auditů, kontrola, auditor, kompetence auditora, plán auditů, průběh auditu, auditorské zprávy, rizika, prevence rizik, zákon o finanční kontrole, zákon o obcích

### **Doporučené zdroje informací**

- R.Wokoun, P.Mates, Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Praha: Nakladatelství LINDE 2006, s. 351, ISBN 80-7201-608-3
- R.Wokoun, Strukturální fondy a obce I. Praha: ASPI 2006, s. 146, ISBN 80-7357-138-2
- R.Wokoun, J. Malinovský, M. Damborský, J. Blažek a kol., Regionální rozvoj. Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha: Nakladatelství LINDE, 2008, s.254, ISBN 978-80-7201-699-0
- F.Ochrana, Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha : EKOPRESS, 2007, s.178, ISBN 80-86929-23-X
- S.J. Bailey, Veřejný sektor. Teorie, politika a praxe. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 455, ISBN 80-86432-61-0
- J. Rektourek, I. Selešovský a kol., Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru. 1. vydání. Praha: Ekopress 2003
- J. Rektourek a kol. Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe. Praha, EKOPRESS, 2004. 249 s. ISBN 80-86119-83-1
- B. Hamerníková, A. Maaytová a kol., Veřejné finance. Praha : ASPI, 2007, s.364, ISBN 978-80-7357-301-0
- J. Vymětal, Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 322, ISBN 978-80-247-2614-4
- D. Prokúpková, Základy kontrolní činnosti. Praha: Nakladatelství Bilance, 1999, s.118, ISBN neuvedeno
- J. Veber a kol., Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press 2006, s. 358, ISBN 80-7261-146-1
- J. Dvořáček, P. Bonk, Standardy pro profesionální praxi interního auditu. Praha: ČIIA 1996
- J. Dvořáček, T. Kafka, Interní audit v praxi. Brno : Computer Press 2005, s.236, ISBN 80-251-0836-8
- J. Dvořáček, Audit podniku a jeho operací. Praha: C.H.Beck, 2005
- J. Dvořáček, Interní audit a kontrola. Praha: C.H.Beck, 2000, s.195, ISBN 80-7179-410-4

### **Vedoucí práce**

Římovská Pavla, Ing.

### **Termín odevzdání**

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 12.2.2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18.2.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Interní audit v řízení orgánů veřejné správy“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 11. 2014

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za její názory, odborné rady, připomínky a zkušenosti při vedení mé diplomové práce. Dále pak zaměstnancům a bývalým kolegům MěÚ Šumperk, zejména Ing. Jarce Kopové za poskytnuté informace a odborné rady při zpracování, a v neposlední řadě mé rodině a blízkým, bez jejichž nezištné podpory by tato práce vzniknout nemohla.

# Interní audit v řízení orgánů veřejné správy

---

## Internal audit in the management bodies of the public administration

### Souhrn

Tato práce se zabývá systémem kontroly a řízení rizik v orgánu veřejné správy na konkrétním případu města Šumperka. Tím, jak by měl fungovat interní audit ve veřejné správě a samosprávě, a jak funguje v této organizaci.

Teoretická část se zabývá poznatky o interním auditu a kontrole. Praktická část ověřuje, jak je zaveden interní audit na městském úřadu v Šumperku. Jak je zde nahlíženo na možná rizika, jakým způsobem se tato rizika stanovují a vyhodnocují. Jak vnímají interní audit zaměstnanci. Návrhová část práce obsahuje doporučení, která by měla přispět ke zlepšení a optimalizaci činnosti interního auditu na městském úřadu v Šumperku.

### Summary

The thesis deals with the system of control and risk management bodies of the public administration of Šumperk town. It focuses on the principles of how the internal audit ought to work in public administration as such and how it works in the particular establishment.

The theoretical part focuses on the knowledge of internal audit. The practical part checks the method of internal audit of the town hall of Šumperk. The way it deals with possible risks and methods how these risks are determined and assessed. The way how the staff perceives the internal audit. The proposal part includes recommendations which ought to contribute to improvement and optimization of the activity of the internal audit of the town hall of Šumperk.

**Klíčová slova:** Interní audit, externí audit, interní auditor, řízení rizik, risk management, veřejná správa, management veřejné správy, kontrola, vnitřní kontrolní systém, auditorská zpráva.

**Keywords:** Internal audit, external audit, internal auditor, risk, risk management, public administration, management of public administration, control, internal control, audit report.

# Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika .....	12
2.1. Cíl práce .....	12
2.2. Metodický postup.....	12
2.2.1. Postup při zpracování teoretických východisek .....	12
2.2.2. Postup při shromažďování informací .....	13
2.2.3. Postup při zpracování charakteristiky orgánu veřejné správy.....	14
2.2.4. Postup při rozboru .....	14
2.2.5. Syntéza poznatků a navrhovaná doporučení .....	15
3. Teoretická východiska .....	16
3.1. Veřejný sektor .....	16
3.2. Veřejná správa.....	16
3.2.1. Veřejná správa v širším pojetí .....	17
3.2.2. Veřejná správa v užším pojetí .....	17
3.3. Řízení a jeho pojetí .....	18
3.4. Teorie kontroly.....	19
3.4.1. Hodnotící kritéria kontroly .....	21
3.4.2. Kontrolní systém v ČR.....	22
3.4.3. Finanční kontrola ve veřejné správě.....	24
3.4.4. Řídící kontrola.....	26
3.5. Vymezení auditu .....	29
3.5.1. Druhy auditu.....	29
3.6. Interní audit .....	30
3.6.1. Definice interního auditu.....	31
3.6.2. Interní auditor .....	33
3.6.3. Požadavky na kvalifikaci auditorů dle ISO 19011 .....	34
3.6.4. Standardy interního auditu .....	36
3.6.5. Etický kodex interních auditorů .....	37
3.6.6. Plánování auditu .....	38
3.6.7. Auditní přístupy.....	38
3.6.8. Provádění a průběh auditu.....	39
3.6.9. Auditorská zpráva .....	39
3.6.10. Postupy interního auditu.....	40
3.6.11. Rozhodovací metody v interním auditu .....	43
3.7. Riziko a Řízení rizik .....	45

3.7.1. Risk Management (Řízení rizik) .....	45
3.7.2. Řízení rizik ve veřejné správě .....	48
<b>4. Charakteristika sledovaného subjektu veřejné správy</b> .....	<b>52</b>
4.1. Orgány města .....	53
4.2. Městský úřad Šumperk .....	54
4.2.1. Zlepšování kvality činnosti Městského úřadu Šumperk .....	55
4.3. Kontrolní řád města Šumperka .....	58
4.4. Veřejnosprávní kontrola města Šumperka .....	58
4.5. Řídící kontrola města Šumperka a její průběh .....	60
4.6. Interní audit města Šumperka .....	64
<b>5. Analytická část práce</b> .....	<b>66</b>
5.1. Dotazníkové šetření na MěÚ Šumperk .....	66
5.2. Průběh interního auditu .....	75
5.2.1. Plány a program auditu .....	75
5.2.2. Výběr členů auditu .....	75
5.2.3. Fáze auditu .....	75
5.2.4. Zahájení auditu .....	76
5.2.5. Výkon auditu .....	76
5.2.6. Zpráva z auditu .....	76
5.3. Závěry z řízených rozhovorů a šetření na MěÚ Šumperk .....	77
5.4. SWOT analýza zaměřující se na interní audit města Šumperk .....	79
5.4.1. Audit shody zajištění řídicí kontroly .....	83
<b>6. Navrhovaná doporučení k optimalizaci interního auditu</b> .....	<b>92</b>
6.1. Shrnutí poznatků .....	92
6.2. Navrhované doporučení č. 1 .....	93
6.3. Navrhované doporučení č. 2 .....	95
6.4. Navrhované doporučení č. 3 .....	98
6.5. Navrhované doporučení č. 4 .....	99
<b>7. Závěr</b> .....	<b>100</b>
<b>8. Použitá literatura</b> .....	<b>103</b>
<b>9. Seznam tabulek, schémat a grafů</b> .....	<b>106</b>
<b>10. Přílohy</b> .....	<b>107</b>



## SEZNAM ZKRATEK

BRM	Bezpečnostní rada města
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
IA	Interní audit
IAK	Interní audit a kontrola
JSDH	Jednotka sboru dobrovolných hasičů
MěÚ	Městský úřad
MP	Městská policie
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NPM	New Public Management
ORJ	Organizační jednotka používaná v agendě účetnictví
OÚ	Obecní úřad
RM	Rada města
ÚSC	Územní samosprávný celek
Zákon o obcích	Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
ZFK	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)
ZM	Zastupitelstvo města

# 1. ÚVOD

Historie auditu je velmi stará a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Obě metody používali italští kupci a obchodníci pro evidování majetku, ochranu před zcizením, a to zejména na základě podvodů a omylů v nesprávné evidenci.

V roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů a od tohoto okamžiku začíná stoupat význam i postavení interního auditu v rámci organizační struktury. Jeho cílem je pomáhat vedení podniku při dosahování efektivnosti řízení podniku.

V české praxi se profese auditora začala objevovat až počátkem devadesátých let minulého století, a to nejprve ve velkých průmyslových podnicích a bankách. V roce 1994 byl založen Český institut interních auditorů, který se o rok později stal členem Evropské konfederace institutů interních auditorů a přihlásil se ke spolupráci s organizací interních auditorů v USA. (upravený Rektořík, Šelešovský a kol. 2003, s. 124) Nicméně kontrola jako taková má v naší zemi dlouhodobou tradici.

První kontrolní institucí našich zemí byla Dvorská účetní komora, založená v roce 1761. Nejvyšší účetní kontrolní úřad byl založen v roce 1840 a pod tímto názvem pracoval do roku 1866, kdy vznikl Nejvyšší účetní dvůr. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 navázal na tradici tohoto úřadu Nejvyšší účetní kontrolní úřad v Praze, který byl založen v r. 1919 zákonem o zřízení a působnosti Nejvyššího účetního kontrolního úřadu.

Po roce 1919 se v našich zemích vyčlenily 3 typy kontrol, a to *kontrola pokladní správy*, která sledovala práci výkonných orgánů a soulad jejich postupu s právními předpisy, *kontrola správní* – s působností pro všechny úřady, která sledovala, zda se příjmy a výdaje realizují dle zákonů, předpisů a nařízení a *kontrola státní*, která stanovovala hospodářský plán pro určité hospodářské nebo účetní období a zjišťovala, zda se tímto autoritativně předepsaným plánem státní správa řídí. Úřad státní kontroly fungoval až do roku 1951. Tehdy bylo zřízeno ministerstvo státní kontroly.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nejvyšší kontrolní úřad. [online]. [cit. 2013-10-5]. Dostupné na <http://www.nku.cz/cz/urad/historie-kontroly.htm>

V souvislosti s demokratizací společnosti po roce 1989 a zrušením ministerstva státní kontroly by se dalo konstatovat, že stát ztratil část nástrojů, díky kterým mohl ovlivňovat kontrolní mechanismy a v konečném důsledku, že se tyto kontrolní mechanismy oslabily. V této době chyběla úprava kontroly ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti a také chyběla legislativní úprava vykonávání kontroly kontrolními orgány mezinárodních organizací.

Teprve v souvislosti s přípravou na vstup České republiky do Evropské unie se začala dotvářet chybějící část kontrolních mechanismů. Na základě čl. 84 odst. 2 Evropské dohody zakládající přidružení mezi ČR a ES a jejich státy (Sdělení č. 7/1995) se Česká republika zavázala ke spolupráci s cílem rozvíjet účinné kontrolní systémy podle standardních metod a postupů Společenství. Tuto část velmi bedlivě sledovala a připomínkovala Evropská komise. Veškerá tato činnost směřovala k vytvoření fungujícího kontrolního systému veřejné správy, který by byl v souladu s požadavky Evropské unie. Dne 9. srpna 2001 byl vydán zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen zákon o finanční kontrole, nebo „ZFK“), který vešel v platnost od 1. ledna 2002. Tento zákon vymezuje působnost kontrolních orgánů, finanční kontrolu v souladu s mezinárodními smlouvami, zavedení, udržování a prověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému. Zákon nám mimo jiné stanovuje povinnost zřídit interní audit, jako funkčně nezávislý útvar, organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur, který má objektivně přezkoumávat a vyhodnocovat operace vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, a na základě svých zjištění předkládat vedoucímu orgánu veřejné správy doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Současně tento útvar zajišťuje v orgánu veřejné správy konzultační činnost.

S trochou nadsázky bychom mohli říct, že kvalita, správná implementace a působení interního auditu mohou velmi ovlivnit úspěšnost a hospodaření řídicích orgánů všech organizací - veřejné správy nevyjímaje - a tím tedy i hospodaření s veřejnými penězi. Současná situace, naplněná korupcí a neprůhledností veřejných zakázek, ale spíše vypovídá o neuspokojující implementaci nejen finanční kontroly ve veřejné správě.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

### 2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je podrobně se seznámit, analyzovat a zhodnotit druhy a formy provádění kontrol ve veřejné správě, a to jak z pohledu finanční kontroly, tak z pohledu kontroly správní. Zejména pak s konkrétní částí vnitřní finanční kontroly, interním auditem na vybraném územním samosprávném celku.

Dalším krokem k cílovému řešení bude analýza a zhodnocení účinnosti a efektivnosti auditů na základě srovnání, které bude uskutečněno ve srovnatelných podmínkách vybraných městských úřadů. *Zde by autorka ráda upozornila na změnu cíle diplomové práce, jelikož jí v době rozpracování diplomové práce nebyla poskytnuta možnost srovnávání dvou úřadů, jak bylo původně zamýšleno. Proto se rozhodla ve své práci věnovat kontrolním systémům, zejména činnosti a funkci interního auditu, pouze na jednom vybraném územním samosprávném celku – městu Šumperku.*

Nejprve bude autorka zkoumat, jak vnímají interní audit samotní zaměstnanci ÚSC. Dílčím cílem je identifikovat a analyzovat možná rizika v řízení a hospodaření tohoto orgánu, zejména způsob, jakým jsou možná rizika vybírána, a jak je ošetřena možnost těmto rizikům předcházet. Cílovým řešením diplomové práce bude vypracování návrhu optimálního řešení, které spočívá ve zdokonalení řízení pomocí interního auditu ve sledovaném územním samosprávném celku.

### 2.2. Metodický postup

#### 2.2.1. Postup při zpracování teoretických východisek

Pro zpracování diplomové práce bylo zapotřebí nejprve nastudovat literaturu. Do literární rešerže byly zařazeny základní pojmy spojené s kontrolou orgánů ve veřejné správě. Jsou zde vysvětleny termíny veřejný sektor a správa, poté se autorka okrajově zmínila o řízení a kontrole. Důležitou částí literární rešerže je kontrolní systém ČR, zejména pak řídicí kontrola a interní audit. Součástí této kapitoly je také legislativní přehled vymezující vnitřní kontrolní systém orgánů veřejné správy, který se skládá z řídicí kontroly a interního auditu.

### **2.2.2. Postup při shromažďování informací**

Autorka se prvotně zabývala studiem výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře a v ostatních pramenech. Významnou částí bylo seznámení s dokumentací vybraného orgánu veřejné správy – města Šumperka ve sledovaném období od 1. 1. 2013 do 31. 7. 2014. Mezi prostudované materiály, které byly následně využity při analýze a hodnocení byly mimo jiné tato: Opatření č. 7/2006 *Kontrolní řád města Šumperka* včetně příloh, Opatření starosty města č. 3/2003 *Statut interního auditu* ve znění pozdějších předpisů, Opatření č. 16/2007 *K zajištění řídicí kontroly*, Zákon č. 320/2001 Sb. *Zákon o finanční kontrole*, Vyhláška 3223/2002 Sb. *O rozpočtové skladbě* a Zákon č. 128/2000 Sb., *Zákon o obcích*.

V diplomové práci autorka používá pojmy *město Šumperk* a *Městský úřad* (dále jen „MěÚ“) *Šumperk*. Rozdíl mezi těmito výrazy je ten, že *město Šumperk* je územní samosprávný celek (dále jen „ÚSC“) – obec s rozšířenou působností a jako takový má dle zákona 128/2000 Sb., starost o hospodárné a efektivní hospodaření se svým majetkem. (*Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem. Vede účetnictví podle zákona o účetnictví.*) Své záležitosti spravuje samostatně – v samostatné působnosti a vydává obecně závazné vyhlášky. Pokud vykonává státní správu, která byla zákonem svěřena orgánu obce, vykonává tak v přenesené působnosti a vydává nařízení obce.<sup>2</sup>

Podle zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole vykonává město Šumperk, jako ÚSC kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizacích ve své působnosti, veřejnosprávní kontrolu u žadatelů o veřejnou finanční podporu nebo u příjemců veřejné finanční podpory, kterou jim poskytují a má povinnost vytvořit systém finanční kontroly podle tohoto zákona, kterým zajistí finanční kontrolu jak svého hospodaření, tak i hospodaření svých organizačních složek a příspěvkových organizací ve své působnosti. Současně zajistí prověřování přiměřenosti a účinnosti tohoto systému a pravidelně, nejméně jednou ročně, jeho hodnocení.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> § 2, 7, 8 a 38 zákona o obcích

<sup>3</sup> § 9 zákona o finanční kontrole

Městský úřad je součástí města Šumperk jako jeden z jeho orgánů. Útvar Interní audit a kontrola (dále jen „IAK“) – vykonávající interní audit a kontrolu dle zákona 320/2001 Sb., je součástí městského úřadu pouze personálně, jelikož zaměstnanci IAK jsou zařazeni jako zaměstnanci MěÚ Šumperk, ale ze své činnosti se zodpovídají starostovi města, nikoliv panu tajemníkovi.

### ***2.2.3. Postup při zpracování charakteristiky orgánu veřejné správy***

Obecné informace o městu Šumperk autorka čerpala z webových stránek města, statistické informace pak z portálu *Českého statistického úřadu*. Do charakteristiky byla také zařazena ta opatření města a MěÚ Šumperka, která se týkají kontrolního a řídicího systému, a také aktivity vedoucí ke zlepšení a zefektivnění činnosti na úřadu, do kterých je město a MěÚ Šumperk zapojeno. Nejen z těchto materiálů bude autorka čerpat při hodnocení kontroly vnitřního kontrolního systému, zejména interního auditu.

### ***2.2.4. Postup při rozboru***

K rozboru byly použity různé analýzy a metody, které umožňují kvalitní zhodnocení práce interního auditu a práci s riziky. Rozbor je řešen v kapitolách 4 a 5.

V páté kapitole se autorka zabývá samotným rozbohem řešené problematiky. K analýze interního auditu města Šumperka byla využita jedna z nejpoužívanějších metod sběru dat – dotazníkové šetření, aby se autorka seznámila s tím, jak vnímají kontrolu a útvar interního auditu samotní zaměstnanci MěÚ.

Další důležité informace, které byly použity jako výchozí zdroje nejen pro SWOT analýzu, ale i další zkoumání dané problematiky byly řízené rozhovory s vedoucí útvaru interního auditu, ale také podklady získané od vedoucí odboru kanceláře tajemníka.

Následuje podrobný popis průběhu interního auditu.

Součástí této kapitoly je i situační rozbor kontrolního systému z provedeného auditního šetření - Posouzení fungování řídicí kontroly (vnitřního kontrolního systému), který byl proveden v období od 7. 10. 2013 – 31. 1. 2014. Pro fungování a vnímání kontrolního systému pak dotazníkové šetření, které bylo součástí IA.

### ***2.2.5. Syntéza poznatků a navrhovaná doporučení***

Při syntéze poznatků byly propojeny výsledky získané ze SWOT analýzy interního auditu, ze situační analýzy, objasňující vnímání interního auditu zaměstnanci MěÚ ale také z řízených rozhovorů a dalších šetření, díky kterým bylo možno identifikovat nejpálčivější problémy v řízení kontrolních mechanismů a zejména činnosti interního auditu na zvoleném ÚSC. V návaznosti na tato zjištění byla vytvořena doporučení, které by měla vést k zefektivnění a synergii všech kontrolních systémů ve zkoumaném veřejném orgánu, zejména k optimalizaci interního auditu na vybraném ÚSC.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Předmětem této kapitoly je poskytnout teoretické předpoklady dané problematiky, vymezit základní pojmy a definice, které jsou více či méně spjaty s kontrolním systémem, převážně s interním auditem a jsou důležité pro jeho správné pochopení, zejména pak ve veřejné správě. Tato teoretická východiska poskytnou podklady pro následující empirické šetření.

#### 3.1. Veřejný sektor

Rektořík, Šelešovský a kolektiv uvádí, že:

*„Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve které jsou ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby společnosti občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní převážně s využitím veřejné volby a podléhá veřejné kontrole. A ještě dodatek: **tenduje k neefektivnosti.**“* (Rektořík, Šelešovský a kolektiv 2003, s. 11)

#### 3.2. Veřejná správa

Z výše zmíněného tedy vyplývá, že **veřejná správa** řídí a spravuje veřejný sektor. *Představuje soustavu institucí a řídicích a výkonných činností, které vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti, která je geneticky dána potřebou člověka žít ve společenství druhých lidí.* Pro výkon a řízení činností ve veřejné správě si každý stát vytváří na svém území historicky daný systém specializovaných institucí, které jsou z pohledu kritéria uspokojování potřeb zařazena do odvětví veřené správy. (Rektořík, Šelešovský a kol., 2003, s. 12)

**Co je veřejná správa?** Různé významy pojmu veřejná správa jsou v zásadě známé. V materiálním pojetí se veřejnou správou rozumí určitý druh činností (správa věcí veřejných a ve veřejném zájmu), ale jen velmi těžko se definuje, které činnosti zahrnuje, protože okruh těchto činností se neustále mění v závislosti na úkolech a úkonech, které jsou vykonávány. Veřejná správa ve formálním pojetí je v podstatě činnost orgánů (institucí), které nejčastěji označujeme jako správní úřady, které mají svoji působnost



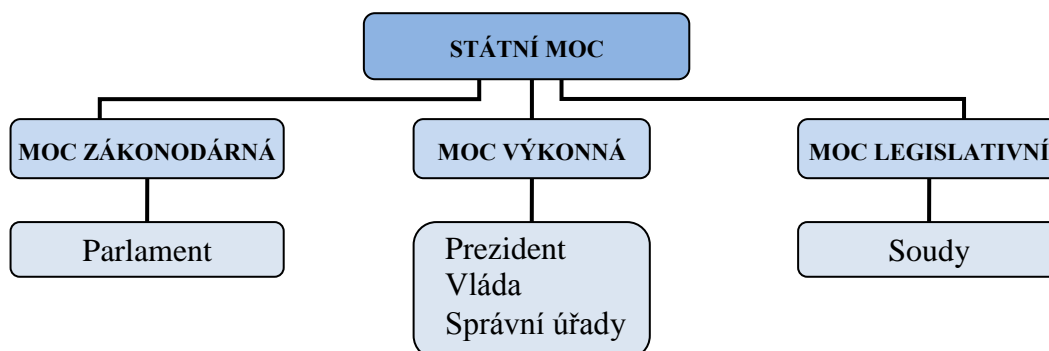
(okruh vymezených úkolů) a pravomoc (svěřené právní prostředky). Toto pojetí je pro zaměstnance ve správních úřadech zásadní, protože způsob, jakým je veřejná správa organizována (institucionalizována), úzce souvisí s činnostmi, které denně vykonávají.

Pro problematiku veřejné správy se obecně uplatňují dva zásadní pohledy.

### 3.2.1. *Veřejná správa v širším pojetí*

**Znamená členění ve vztahu k základnímu poslání institucí.** Podle Ústavy ČR je veškerá státní moc, jejímž zdrojem je lid, vykonávaná prostřednictvím orgánů moci **zákonodárné, výkonné a soudní**. Moc výkonná je rozdělena mezi prezidenta republiky a vládu, přičemž zejména na bedrech vlády stojí správa státu. Vláda je odpovědná za svou činnost Poslanecké sněmovně. (zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších předpisů).

Schéma 1 **Veřejná správa v širším pojetí**

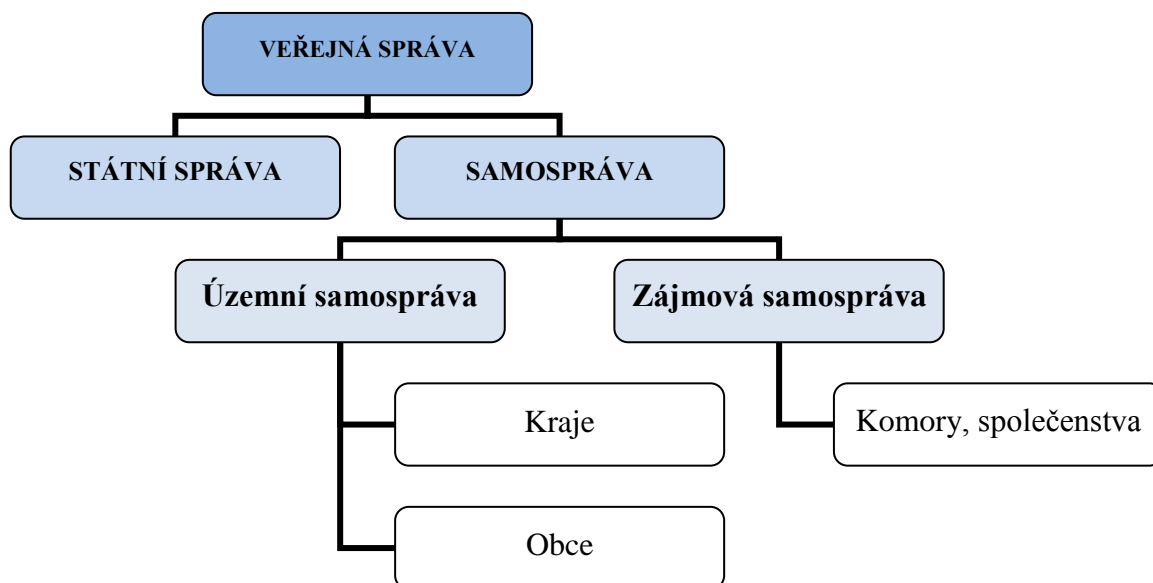


*Zdroj:* Vlastní zpracování – přepracováno dle podkladů z interního školení rok 2012

### 3.2.2. *Veřejná správa v užším pojetí*

**Znamená členění ve vztahu k principům rozhodování o potřebách občanů a jejich zabezpečení.** Správní činnost vykonávána **zmocněnými subjekty na základě zákona v rozsahu přikázané pravomoci a působnosti**. Může být realizována jen exekutivou vlády, státními a pověřenými nestátními orgány. Dělí se na **státní správu a samosprávu**. Toto pojetí se považuje za základní organizační členění veřejné správy.

Schéma 2 **Veřejná správa v užším pojetí**  
 = **institucionální pojetí veřejné správy v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování – přepracováno z interního školení rok 2012

V pojetí veřejné správy se stále více prosazuje trend veřejná správa jako služba veřejnosti.

### 3.3. Řízení a jeho pojetí

„**Řízení**“ je nejvhodnější český ekvivalent ke slovu „**management**“.

V odborné literatuře je možné se setkat s celou řadou přívlastků pojmu „management“ a tedy i pojmu „řízení“, které pak vymezují některé dílčí či specifické řídicí přístupy. V praxi se nejčastěji vyskytují následující spojení: *provozní / operační, produktový, projektový management, finanční řízení, management kvality, environmentu, bezpečnosti práce* a v neposlední řadě *řízení rizika*.

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Jeho účelem je vytvářet organizace, které fungují.

Pojem „řízení“ je možné vymezit z mnoha různých hledisek a přitom vycházet z řady různých dispozic, které lze definovat jako:

- subjektivní cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vycházejí z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
  - správných cílů,
  - nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
  - způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

(Tichá, Hron, 2003, s. 4)

Jedna ze základních definic uvádí, že: „**Řízení** je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro koordinaci individuálních úsilí. Řízení je tedy proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Rektořík, Šelešovský a kol., 2003, s. 17)

Rektořík a Šelešovský uvádí, že většina odborných publikací, které se věnují problematice řízení, dále tento proces rozloží pro snadnější analýzu do pěti základních funkcí řízení, které jsou *plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola*. (Rektořík, Šelešovský a kol., 2003, s. 17)

### 3.4. Teorie kontroly

**Kontrolní činnosti** využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou *kontroly* je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány kontrolní závěry. Kontrola je neopomenutelnou součástí řízení.

**Kontrola** zahrnuje veškeré aktivity, jimiž je zjišťováno, zda dosahované výsledky odpovídají krokům plánovaným. (Dvořáček, Kafka, 2005. s. 111)

Jak uvádí Pomahač, Vidláková pojem **kontrola** lze vymezit také jako pozorování určité činnosti, určitého stavu nebo určité věci, jejich hodnocení a porovnání se zamýšleným cílovým stavem, případně i navržení nebo použití určitých prostředků na předejití nebo odstranění zjištěných nedostatků pozorované činnosti, pozorovanému stavu či věci. (Pomahač, Vidláková 2002, s. 262)

Druhy kontrol lze rozlišit podle různých kritérií.

V základním ohledu členíme kontrolní procesy na:

- **Interní (vnitřní) kontrolu** – realizuje ji subjekt, který je součástí kontrolovaného systému, zpravidla řídicí pracovníci, nebo pracovníci, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni; je to synonymum pro kontrolní mechanismy v rámci organizace.
- **Externí kontrolu** – je chápána jako kontrola vykonávaná kontrolním orgánem, který stojí mimo organizaci (např. finanční úřady, banky, pojišťovny, hasiči, externí auditoři...).

Rektořík rozděluje kontrolu na:

- *Individuální*, která může být souborná (úplná), namátková (kontroluje se část souboru) nebo výběrová (podle stanoveného pravidla pro výběr),
- *Globální*, formou účetnictví, statistických výkazů, pravidelných hlášení,
- *Preventivní, plánovitá, operativní až každodenní*,
- *Průběžná, následná, soustavná, občasná*,
- Podle způsobu vyjadřování jevů a procesů na *slovní* (verbální), *hmotná* (naturální) a *hodnotová* (finanční),
- *Vnitřní a vnější*,
- *Laická* (občanská) uplatňovaná především ve veřejném sektoru a *odborná* (profesionální),
- *Veřejná*. (Rektořík, 2002, s. 101)

Každá kontrola zahrnuje zjištění negativních odchylek mezi skutečným stavem a požadovaným, zjištění důvodů negativních odchylek, zjištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek, zjištění míry odpovědnosti pracovníků podniku odpovědných za vznik negativních odchylek, vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od

příslušných odpovědných pracovníků a sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 111)

Veber a kol. uvádí následující fáze kontroly: určení předmětu kontroly, získání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných skutečností a závěry a návrhy opatření. (Veber a kol., 2009, s. 136-137)

Pokud signalizuje provedená kontrola, že by mohlo dojít k závažným škodám (ekonomickým, ekologickým) musí organizace okamžitě přijmout provizorní opatření, které sice neznamená vyřešení problému, ale zamezí negativním projevům (nebo je alespoň omezí) a umožní získat čas pro přípravu a realizaci zásadních nápravných opatření.

Pokud je pro provedené kontrole potřeba nápravných opatření, měla by být následně po určité době realizována zpětná kontrola.

### ***3.4.1. Hodnotící kritéria kontroly***

Kontrolní činnost má poskytnout hodnotící zprávu o stavu nebo vývoji kontrolované reality. Při vlastním vyhodnocování se zpravidla používají následující hodnotící kritéria:

- **Standardy** – představují nejběžnější kritérium kontroly; v podnikové praxi existuje řada standardů, které je třeba při realizaci činností a případné kontrole respektovat. I když se nedají striktně vymezit, lze je rozčlenit na dvě skupiny:
  - **Obecné normy a pravidla chování** – nebývají zvlášť vymezeny, jejich znalost se předpokládá jako součást kvalifikace pracovníků, resp. že s nimi byli pracovníci seznámeni při nástupu do zaměstnání,
  - **Specifické požadavky** – konkretizují pro dané aktivity dílčí nebo cílové hodnoty, kterých má být dosaženo. Obecně to jsou měřitelné veličiny. Podle charakteru řízené reality mohou být jako kritériální hodnoty zvoleny různé veličiny (*fyzikální, ekonomické, kombinované veličiny*). Nelze-li požadovaný stav vyjádřit kvantitativně, je vhodné využít jako kritéria vzorek, nebo předlohu – *neměřitelné veličiny*.
- **Časové srovnání** – další častý nástroj kontroly, posuzuje, jak se daný předmět kontroly vyvíjí v časovém období s ohledem na vývoj v období minulém.

- **Konkurenční srovnání** – jako požadovaná veličina pro kontrolu se užívá hodnota veličiny, které v dané oblasti dosahuje konkurenční organizace. (Veber a kol., 2009, s.139)

### 3.4.2. *Kontrolní systém v ČR*

Struktura kontrolního systému je dána strukturou institucí vykonávajících **zákonodárnou moc** (Parlament ČR), **výkonnou moc** (exekutiva – vláda, prezident) a **moc soudní a kontrolní** (Ústavní soud ČR, Nejvyšší správní soud, obecné soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Veřejný ochránce práv apod.). Kontrolní instituce spadající do kontrolního systému postupují především ve smyslu ustanovení zákona č. 71/1967 Sb., **o správním řízení**, v platném znění (dále jen „zákon“), který se vztahuje na řízení (§ 1 zákona), v němž o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech občanů a organizací rozhodují v oblasti státní správy obce, kraje, ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy a organizační složky jimi zřízené podle tohoto zákona a podmínek, které určuje zákon zvláštní (např. zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a další vždy v platném znění). Správní orgány jsou povinny (§ 3 zákona) chránit zájmy státu a společnosti, práva a zájmy občanů a organizací a důsledně vyžadovat a kontrolovat plnění jejich povinností. Správní orgány jsou povinny postupovat v řízení v úzké součinnosti s občany a organizacemi a dát jim vždy příležitost, aby mohli svá práva a zájmy účinně hájit, zejména se vyjádřit k podkladu rozhodnutí, a uplatnit své návrhy. Občanům a organizacím musí správní orgány poskytovat pomoc a poučení, aby pro neznalost právních předpisů neutrpěli v řízení újmu. (aktualizovaný Rejzler, Šelešovský a kol., 2003, s. 32)

**Zákon 255/2012, o kontrole** (kontrolní řád) upravuje postup orgánů moci výkonné, orgánů ÚSC, jiných orgánů a právnických nebo fyzických osob, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy (dále jen „kontrolní orgán“), při kontrole činnosti orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávných celků, jiných orgánů, právnických a fyzických osob (dále jen „kontrolovaná osoba“). Podle tohoto zákona postupují rovněž kontrolní orgány při kontrole výkonu státní správy a při kontrole právnických osob zřízených státem nebo ÚSC.

Kontrolní orgán při kontrole zjišťuje, jak kontrolovaná osoba plní povinnosti, které jí vyplývají z jiných právních předpisů nebo které jí byly uloženy na základě těchto předpisů.

Kontrolní orgán zahajuje kontrolu z moci úřední a kontrolu vykonává fyzická osoba pověřená kontrolním orgánem (dále jen „kontrolující“).

#### **Mezi práva kontrolujícího patří:**

- Vstup do staveb, dopravních prostředků, na pozemky a do dalších prostor s výjimkou obydlí, jež vlastní nebo užívá kontrolovaná osoba anebo jinak přímo souvisí s výkonem a předmětem kontroly, je-li to nezbytné k výkonu kontroly,
- Požadovat prokázání totožnosti fyzické osoby, jež je přítomna na místě kontroly, jde-li o osobu, která plní úkoly kontrolované osoby, nebo osobu, která může přispět ke splnění účelu kontroly,
- Provádět kontrolní nákupy, odebírat vzorky, provádět potřebná měření, sledování, prohlídky a zkoušky,
- Požadovat podklady (poskytnutí údajů, dokumentů a věcí vztahujících se k předmětu kontroly nebo k činnosti kontrolované osoby); v odůvodněných případech může kontrolující zajišťovat originální podklady,
- Pořizovat obrazové nebo zvukové záznamy,
- V míře nezbytné pro průběh kontroly užívat technických prostředků kontrolované osoby, a to po předchozím projednání s kontrolovanou osobou,
- Vyžadovat od kontrolované či povinné osoby součinnost potřebnou k výkonu kontroly.

Povinností pracovníků je při kontrole zjistit skutečný stav věci. Kontrolní zjištění jsou pracovníci povinni doložit potřebnými doklady. Kontrolující či přizvaná osoba má povinnost mlčenlivosti.

O kontrolním zjištění se pořizuje protokol (běžně do 30 dnů ve zvláště složitých případech do 60 dnů), který obsahuje zejména popis zjištěných skutečností s uvedením nedostatků včetně podkladů, ze kterých tato kontrolní zjištění vycházejí. Tento protokol je

podepsán kontrolními pracovníky, kteří se kontroly účastnili. Kontrolovaná osoba může ve lhůtě do 15 dnů od doručení protokolu o kontrole podat písemně námitku.

### **3.4.3. Finanční kontrola ve veřejné správě**

Jak bylo řečeno v úvodu, před přijetím zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě (dále jen „ZFK“), nebyla tato problematika v ČR komplexně řešena. Určité prvky sice existovaly, ale vždy záleželo na individuálních rozhodnutích řídicích pracovníků, bez jednotného usměrňování. Legislativně nebylo také zajištěno vykonávání finanční kontroly kontrolními orgány mezinárodních organizací, které ČR poskytly veřejné finanční zdroje.

Vytvoření uceleného kontrolního systému veřejných financí bylo i podmínkou pro čerpání a využívání předvstupních fondů (a po vstupu do EU strukturálních fondů). To byly hlavní důvody, proč došlo ke schválení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, který vstoupil v platnost 1. 1. 2002 a k vydání vyhlášky MF ČR č. 64/2002 Sb., která stanovovala bližší podrobnosti o kontrolních metodách a kontrolních postupech, strukturu a rozsah zpráv o výsledcích finančních kontrol, postup a termíny jejich předkládání. Tato vyhláška byla zrušena vyhl. MF č. 416/2004 Sb.

ZFK vymezuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy, mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy. Stanoví předmět, hlavní cíle a zásady finanční kontroly vykonávané podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů, pokud tak tyto předpisy stanoví.

Finanční kontrola vykonávaná podle tohoto zákona je součástí systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky a tvoří ji:

- **Systém finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány** – tento systém zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřenými 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 – **veřejnosprávní kontrola**,



- **Systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv** – zahrnuje finanční kontrolu zahraničních prostředků, vykonávanou mezinárodními organizacemi podle vyhlášených mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána,
- **Vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy** – tento systém zahrnuje:
  - **Finanční kontrolu** – kterou zajišťují odpovědní vedoucí 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, dále jen „**řídící kontrola**“.
  - Organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací, dále jen „**interní audit**“.

**Hlavními cíli 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 jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, neekonomickým, 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,
- Ekonomický, efektivní a účelný výkon veřejné správy – v případě, že nejsou kritéria pro hodnocení takových hledisek stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami, musí být předem stanovena vedoucím orgánem veřejné správy, a to na základě objektivně zjištěných skutečností.

Při výkonu finanční kontroly se používají zejména následující **kontrolní metody**:

- Zjištění skutečného stavu hospodaření s veřejnými prostředky a jeho porovnání s příslušnou dokumentací,
- Sledování správnosti postupů při hospodaření s veřejnými prostředky,
- Šetření a ověřování skutečností týkajících se operací,
- Kontrolní výpočty,
- Analýza údajů ve finančních výkazech nebo jiných informačních systémech a vyhodnocení jejich vzájemných vztahů.

Při výkonu finanční kontroly se uplatňují zejména tyto **kontrolní postupy**:

- **Schvalovací postupy** - zajišťují prověření podkladů připravovaných operací a které tyto operace v případech zjištění nedostatků pozastaví až do doby jejich odstranění,
- **Operační postupy** - zajišťují úplný a přesný průběh operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a které zahrnují i kontrolní techniky při prověřování jejich dokumentace a sestavování účetních, jiných finančních a statistických výkazů, hlášení a zpráv,
- **Hodnotící postupy** - zajišťují posouzení údajů o provedených operacích ukládaných v zavedených informačních systémech a obsažených v účetních, jiných finančních a statistických výkazech, hlášeních a zprávách, dále jejich porovnání se schválenými rozpočty a vyhodnocení jejich důsledků na celkové hospodaření,
- **Revizní postupy** - prověření správnosti vybraných operací, jakož i revizní postupy k funkčně a organizačně nezávislému vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti finančních kontrol zavedených v rámci systému řízení.

Diplomová práce se dále bude zabývat pouze vnitřním kontrolním systémem v orgánech veřejné správy, tedy řídicí kontrolou a zejména interním auditem.

#### **3.4.4. Řídící kontrola**

V systému veřejné správy sehraávají důležitou roli obce, jejichž cílem je zabezpečení komplexního sociálně ekonomického rozvoje měst a obcí. A proto i kontrola realizovaná územní samosprávou má plnit funkci zpětné vazby při správě a řízení měst a

obcí, jak vyplývá především ze zákona o obcích č. 128/2000 Sb., a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. (Rektořík, Šelešovský a kol, 2003, s. 59)

Jak uvádí Rektořík, Šelešovský a kol., kontrolu působnosti obce vykonává:

- **Zastupitelstvo obce**, které kontroluje plnění všech úloh obce vyplývajících z působnosti obce, především obecně závazných vyhlášek a nařízení obce, vybavování stížností, oznámení a peticí. Zákonnost, účelnost a hospodárnost při nakládání s prostředky a majetkem obce. Kontrola zastupitelstva obce se vztahuje na všechnu činnost obce jako ÚSC a vykonává ji prostřednictvím rady a výborů.
- **Rada obce**, kontroluje plnění úloh vyplývajících z usnesení zastupitelstva obce v oblasti samostatné působnosti obce. Může si zřídit jako své iniciativní a poradní orgány komise. Přezkoumává rovněž na základě podnětů opatření přijatá obecním úřadem (dále jen „OÚ“) v samostatné působnosti a komisemi. Stanovuje pravidla pro přijímání stížností a petic. O plnění úloh předkládá zprávy zastupitelstvu obce. V případě zjištění nedostatků v plnění usnesení současně navrhuje opatření na jejich odstranění.
- **Starosta obce** kontroluje činnost, která je zákonem nebo organizačním pořádkem svěřená do jeho působnosti a je součástí jeho řídicí činnosti. Opatření na odstranění nedostatků určí starosta v rámci své působnosti.
- **Tajemník obecního úřadu** – ze zákona ho zřizují obce s pověřeným OÚ a obce s rozšířenou působností; je odpovědný za plnění úkolů OÚ v samostatné i přenesené působnosti starostovi. Řídí a kontroluje organizační složky obce, pokud zastupitelstvo nestanoví jinak.
- **Finanční a kontrolní výbor** se zřizují vždy a oba výbory mají nejméně 3 členy. Jejich členem nemůže být starosta, místostarosta, tajemník OÚ ani osoby zabezpečující rozpočtové a účetní práce na obecním úřadu. Finanční výbor provádí kontrolu hospodaření s majetkem obce a finančními prostředky obce a plní další úkoly, jimiž je pověřilo zastupitelstvo obce. Kontrolní výbor kontroluje plnění usnesení zastupitelstva a rady obce. Kontroluje dodržování právních předpisů ostatními výbory a OÚ na úseku samostatné působnosti, a plní další kontrolní úkoly, jimiž jej pověřilo zastupitelstvo. (Rektořík, Šelešovský a kolektiv 2003, s. 59-60)

**Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích** v platném znění definuje obec jako veřejnoprávní korporaci, která má svůj majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Dále že obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. V takovém případě jedná v **samostatné působnosti** a státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasahovat, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem, který zákon stanoví. Rozsah samostatné působnosti může být omezen jen zákonem. V samostatné působnosti obce vydávají obecně závazné vyhlášky.

Státní správu, jejíž výkon byl zákonem svěřen orgánu obce, vykonává tento orgán jako svou **přenesenou působnost** (§ 61 a násl.). Při výkonu přenesené působnosti se obce řídí při vydávání nařízení obce zákony a jinými právními předpisy, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů; tato usnesení a tyto směrnice nemohou orgánům obcí ukládat povinnosti, pokud nejsou zároveň stanoveny zákonem; podmínkou platnosti směrnic ústředních správních úřadů je jejich publikování ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí nebo také opatřeními příslušných orgánů veřejné správy přijatými při kontrole výkonu přenesené působnosti podle tohoto zákona.

Metodickou a odbornou pomoc v oblasti přenesené působnosti vykonává vůči orgánům obcí krajský úřad.

Obce obdrží ze státního rozpočtu příspěvek na plnění úkolů v přenesené působnosti.

Pokud zvláštní zákon upravuje působnost obcí a nestanoví, že jde o přenesenou působnost obce, platí, že jde vždy o samostatnou působnost.

Dále nám tento zákon definuje kontrolní mechanismy ve vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Záležitosti týkající se přenesené působnosti, jsou v kontrolní kompetenci krajského úřadu a záležitosti týkající se samostatné působnosti jsou v kompetenci ministerstva vnitra. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů)

### 3.5. Vymezení auditu

V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic auditu. Dvořáček uvádí jednoduchou definici v knize *Interní audit a kontrola: „Audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.“* (Dvořáček, 2003, s. 1)

T. Lee uvádí, že: *„Audit v obecném smyslu slova je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“* (Lee, 1986)

Podle normy ČSN EN ISO 9001 (ISO 19 011) je audit systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.

- **Systematický** – audit musí být nedílnou součástí systému managementu organizace s plánovanými postupy a zdroji,
- **Nezávislý** – osoby provádějící audit musí být nezávislé na auditované oblasti,
- **Dokumentovaný** – je nutné realizovat audity podle předem schválených dokumentovaných postupů.

Ve své podstatě je audit nástroj, jehož smyslem je pomáhat vedoucím pracovníkům organizace a přispívat k jejímu správnému chodu. Dle Sedláčka je možno za odvozený cíl auditu považovat také jeho morální a preventivní působení proti vzniku chyb a podvodů, dále pak jeho výchovnou a poradenskou funkci. (Sedláček, 2001, s. 25)

#### 3.5.1. Druhy auditu

Existuje několik druhů auditů. Jako nejzákladní členění je rozdělení auditu na **interní** (vnitřní) a **externí** (vnější). Pivoňka a Fanta uvádějí za **základní úkol** interního i externího auditora *poskytnou nezávislý a objektivní pohled na činnost společnosti*. Rozdíl mezi interním a externím auditem se v zásadě týká míry nezávislosti, kterou má auditor nebo organizace odpovědná za audit ve vztahu ke kontrolované organizaci, a také toho, komu jsou výsledky auditu určeny. (Pivoňka, Fanta, 2006)

Členění na vnější a vnitřní audit vychází ze skutečnosti, zda je audit vykonáván externím subjektem (auditorem, auditorskou firmou, státními orgány apod.), nebo zda je audit prováděn organizačním prvkem zakomponovaným do organizační struktury dané společnosti či instituce.

Všeobecně je práce externího auditora úžeji zaměřena (hlavním úkolem je vyjádřit názor, zda finanční výkazy poskytují, v souladu s definovanými standardy finančního výkaznictví, pravdivý a správný obraz o jejím hospodaření) a jeho výstupy jsou určeny mnohem širšímu okruhu uživatelů (výstupy externího auditu jsou určeny pro veřejnost, voliče, zastupitelské orgány, zřizovatele, majitele, zakladatele, akcionáře atd.) a mají být veřejně k dispozici. Externí auditor pracuje většinou s historickými záznamy. Naproti tomu interní audit slouží top managementu firmy či vedení organizace veřejného sektoru a má přispět k optimalizaci společnosti (organizaci a řízení, výrobních a ekonomických činností). Podstatné je, že není veřejnosti přístupný. (Rektořík, Šelešovský a kol, 2003, s. 123)

Z **časového hlediska** můžeme rozlišovat např. *audit předběžný* (ex ante), *průběžný*, *následný* (ex post), audit *pravidelný* (např. roční) a audit *mimořádný* (jednorázový) nebo *průběžný*. Podle **šíře nebo hloubky záběru** se audit dělí na *komplexní* a *selektivní*. Podle **vlastního předmětu ověřování** je možné rozdělit audit např. na *finanční* (účetní), *inspekční* (dodržovací), audit *operací* (operační nebo provozní), *programový*, *manažerský*, *strategický*, *organizační*, *právní*, *daňový*, *forenzní*, *marketingový*, *informační*, *ekologický*, *energetický*, *technický* atd. (Rektořík, Šelešovský a kol, 2003, s. 126)

V **oblasti veřejné správy** se objevuje *personální* audit, audit *pohledávek*, audit *vnitřních předpisů*, *finanční* audit, audit *evidence* a *pojištění majetku*, audit *výkonu veřejnoprávní kontroly u příjemců veřejné finanční podpory*, audit *výkonu státní správy ve stavebním řízení a v oblastech souvisejících*, audit *metodiky ekonomických činností příspěvkových organizací*, audit *výkonnosti v oblasti vybírání poplatků*, audit *výkonu státní správy v oblasti sociální péče* a mnoho dalších. (Dvořák, Dvořáková, 2004, str. 56-66)

### 3.6. Interní audit

Jak zmiňuje autorka již v úvodu, profese interního auditu sahá daleko do minulosti. První role interních auditorů byla v podstatě totožná s funkcí účetního, avšak zodpovídal i za ochranu majetku včetně odhalování podvodů a jejich zabraňování.

Základní profesní aktivitou interních auditorů bylo zaměření se na finance a účetnictví. V 70. letech 20. století byl v USA schválen Zákon o praktikách zahraniční korupce (FCPA), což přispělo k rozšíření zaměření interního auditu o vyhodnocování celkového procesu, o prověření efektivnosti systému interních účetních mechanismů při dosahování základních čtyř cílů (transakce jsou autorizovány, jsou přesně vykazovány, majetek je věcně chráněn a je prováděno pravidelné řádné doložení majetku). Činnost interního auditu tak byla směřována spíše k procesu nebo systému vnitřní kontroly než k přímému hodnocení přesnosti účetních zůstatků. Vyjádření názoru, zda majetek je přesně určen a vykazován zůstalo funkcí auditora externího.

Zprávou COSO<sup>4</sup>, v roce 1992, byl posun v zaměření od finančních sumarizací k celkovým interním účetním nástrojům, dále rozšířen. Interní auditoři se zaměřovali již i na neformální řídicí a kontrolní mechanismy jako kompetence zaměstnanců a managementu, efektivnost komunikace či monitorování rizika. Funkcí interního auditu se tedy stalo poskytování jistoty managementu, že je zaveden efektivní systém vnitřní kontroly, který napomáhá naplňovat cíle a záměry. (Měšťánková, 2013, s. 28)

### **3.6.1. Definice interního auditu**

Dle základní definice, která byla přijata auditory na celosvětové diskuzi interních auditorů v letech 1998-1999, zorganizované Mezinárodním institutem interních auditorů je interní audit: *„nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> V roce 1985 byla vytvořena Národní komise pro podvodné finanční výkaznictví, tzv. Treadwayova komise, posléze byla vytvořena Komise sponzorských organizací Treadwayovy komise (The Committee of Sponsoring Organizations – COSO), která vydala zprávu Interní kontrola – integrovaný systém.

<sup>5</sup> The Institut of External Auditors [online]. c. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné na <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovejšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.<sup>6</sup>

Ing. Bartoš uvádí ve své prezentaci, že cílem a předmětem činnosti interního auditu je obvykle auditorská a poradenská činnost, která se zaměřuje na posouzení účinnosti procesů účetní jednotky v oblasti správy řízení, řízení rizik a vnitřních kontrol (vnitřní kontrolní systém) a na zkvalitnění těchto procesů. Jako činnosti v oblasti vnitřního kontrolního systému pak uvádí vyhodnocení vnitřního kontrolního systému, prověřování finančních a provozních informací, kontrolu provozní činnosti a kontrolu dodržování právních předpisů. (Bartoš, 2013 s. 2)

ZFK definuje interní audit jako nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, které zjišťuje, zda:

- *Právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány,*
- *Rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána, a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,*
- *Řídící kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,*
- *Provozní a finanční kritéria podle § 4 jsou plněna,*
- *Zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,*
- *Dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle tohoto orgánu budou splněny.*

---

<sup>6</sup> The Institut of External Auditors [online]. c. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné na <http://www.interniaudit.cz/ciia/>



Na základě svých zjištění předkládá útvar interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Současně tento útvar zajišťuje v orgánu veřejné správy konzultační činnost.

**Interní audit zahrnuje zejména:**

- **Finanční audit**y, které ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním,
- **Audit**y systémů, které prověřují a hodnotí systémy zajištění příjmů orgánu veřejné správy, včetně vymáhání pohledávek, financování jeho činnosti a zajištění správy veřejných prostředků,
- **Audit**y výkonu, které zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.

Útvar interního auditu je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy, který zajišťuje jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích výkonných struktur.

**Každý audit je založen na následujících krocích:**

- Porozumění auditovanému objektu,
- Stanovení cíle auditu,
- Určení požadovaného důkazního materiálu,
- Rozhodnutí o vhodných technikách auditu,
- Shromáždění a analýza auditorských dokladů,
- Vytvoření zjištění a závěry auditu,
- Vypracování auditorské zprávy,
- Postaudit – ověřování výsledků řešení v praxi. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 7)

### **3.6.2. Interní auditor**

Cílem činnosti interního auditora je přispět organizaci k efektivnímu plnění jejich funkcí. Interní auditor poskytuje analýzu, hodnocení, doporučení, návrhy a informace pomáhající k dosažení efektivnosti.

Interní auditoři mohou napomáhat managementu několika činnostmi. Může pomáhat monitorováním činností, které vrcholový management nestačí monitorovat sám, dále identifikovat a minimalizovat rizika, validovat zprávy pro nadřízené orgány, podporovat nadřízené orgány v odborných záležitostech nad jejich odborné znalosti. Dalším přínosem interního auditora pro management je poskytování informací pro rozhodovací proces, posuzování záležitostí budoucnosti i minulosti a poskytování ukázek porušování postupů zdůrazňováním manažerských principů. (Dvořáček, 2003, s. 7)

Výběru auditora by měla být věnována pozornost. Jaký by měl člověk být a co by měl pro tuto profesi umět? Požadavky na kvalifikaci, resp. zkušenosti auditorů stanovuje norma **ISO 19011**. Tato norma nerozlišuje mezi interními a externími auditory - náročnost požadavků kladených na auditory odpovídá spíše možnostem certifikačních společností, než firem, které mají systém řízení zaveden a vykonávají interní auditu systému řízení. Je v kompetencích každého podniku, aby si stanovil vlastní požadavky na interní auditory, ale je vhodné vyjít z požadavků deklarovaných normou jako doporučených.

Jedním z měřítek profese je průkaznost uznávaného standardu výkonu – certifikace. Ačkoliv certifikace CIA<sup>7</sup> není podmínkou k výkonu funkce interního auditora, význam profesního označení CIA neustále roste. (Gallowey, 2002, s. 11)

### ***3.6.3. Požadavky na kvalifikaci auditorů dle ISO 19011***

Norma 19011 obsahuje koncepci odborné způsobilosti auditora, která zahrnuje požadavky na:

- **Osobní vlastnosti auditora** – *auditor by měl být morální, nezaujatý, diplomatický, pozorný, vnímavý, všestranný, vytrvalý, rozhodný a samostatný.*

---

<sup>7</sup> V roce 1972 vypracoval Institut interních auditorů program certifikace interních auditorů, kterým uděluje profesní označení „certifikovaný interní auditor – CIA“. K dosažení titulu je důležité složit zkoušku z částí týkajících se Procesu interního auditu, Schopností a dovedností interního auditu, Kontrolní funkce managementu a informační technologie a Prostředí interního auditu. Dále se musí kandidáti přihlásit k Etickému kodexu Instituce interních auditorů a předložit osobní reference.

- **Všeobecné znalosti a dovednosti systémů řízení**, mezi které lze zařadit:
  - *Schopnost aplikovat zásady auditu a vhodné postupy*: Schopnost efektivně naplánovat a zorganizovat audit. Provádět audit podle připraveného časového rozvrhu. Být schopen zaměřit se na priority a činnosti významné pro naplnění rozsahu a cílů auditu. Schopnost získávat informace efektivní komunikací během auditu, porovnáváním, přezkoumáním. Chápat „vzorkování“ a volit vhodně příklady typické pro daný proces. Ověřovat správnost získaných informací. Potvrzovat přiměřenost a dostatečnost důkazů. Posoudit spolehlivost zjištění a závěrů auditu. Používat pracovní dokumenty a zaznamenávat skutečnosti zjištěné v průběhu auditu. Připravovat zprávy z auditů. Dodržovat mlčenlivost a ochranu informací a efektivně komunikovat.
  - *Schopnost obsáhnout rozsah auditu a použít kritéria auditu*: Aplikace systému řízení a odpovídajících dokumentů při provádění auditu. Působení jednotlivých složek systému řízení. Použití norem pro řízení kvality/ řízení environmentu a jejich požadavků jako kritérií auditu. Rozlišení priorit při auditu ve snaze naplnit cíl/ cíle auditu. Zjistit fungování interní komunikace.
  - *Pochopit provozní souvislosti organizace*: Orientace v organizační struktuře, znalost hlavních odpovědností. Seznámení s klíčovými procesy. Seznámení s používanou firemní terminologií.
  - *Znát legislativu, předpisy a další požadavky platné v oboru podnikání firmy a umět tyto požadavky aplikovat*: Znalost národní legislativy a předpisů platných v oboru podnikání firmy. Znalost významných smluv a dohod. Znalost dalších požadavků, se kterými se firma ztotožňuje. Schopnost auditora využívat znalosti a dovednosti (požadavky na vzdělání, pracovní zkušenosti, školení/ výcvik auditora, zkušenosti z auditu).

Norma definuje odbornou způsobilost pro auditory, resp. vedoucí auditory.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Metodika interních auditů: Odborná způsobilost auditora. [online]. [cit. 2014-9-28]. Dostupné na: [http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+\(5\)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089&PHPSESSID=fa...](http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+(5)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089&PHPSESSID=fa...)

### 3.6.4. *Standardy interního auditu*

K výkonu práce interního auditora se vztahují tři druhy mezinárodních standardů:

- Standardy pro profesionální praxi interního auditora (SPPIA),
- Standardy Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI),
- Obecně přijímané standardy pro výkon veřejnoprávních auditů v USA (GAGAS).

(Dvořáček, Kafka, 2005, s. 96)

Základní principy interního auditu jsou uvedeny ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu. Skládají se ze *Základních standardů*, *Standardů pro výkon interního auditu* a *Prováděcích standardů*.

- **Základní standardy:** určují požadavky útvarů či osob vykonávajících interní audit
  - 1000 – Účel, pravomoc a odpovědnost
  - 1100 – Nezávislost a objektivita
  - 1200 – Odbornost a náležitá profesionální péče
  - 1300 – Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu
- **Standardy pro výkon interního auditu:** určují podstatu interního auditu, předkládají kritéria pro hodnocení interního auditu
  - 2000 – Řízení interního auditu
  - 2100 – Charakter práce
  - 2200 – Plánování auditu
  - 2300 – Průběh auditu
  - 2400 – Předávání výsledků
  - 2500 – Monitorování
  - 2600 – Přijetí rizika vedením společnosti
- **Prováděcí standardy:** dále upřesňují požadavky předchozích standardů

(Dvořáček, Kafka, 2005, s. 95-96)

### 3.6.5. Etický kodex interních auditorů

Podle titulu *Mezinárodní Rámec profesní praxe auditu* je cílem Etického kodexu interních auditorů podpora etické kultury v profesi interního auditu. „*Etický kodex obsahuje základní zásady a předpoklady jednotlivců nebo organizací při výkonu interního auditu. Popisuje minimální požadavky kladené na postoje a modely chování, nestanovuje však kontrolní požadované činnosti.*“ (ČIIA, 2013, str. 17)

#### **Etický kodex zahrnuje dvě významné části:**

- **Základní zásady (principy)** – jsou důležité pro profesi a praxi interního auditu.
- **Pravidla jednání** – popisují normy a chování, které se od interního auditora očekávají. Tato pravidla jsou pomůckou pro uplatňování Základních zásad (principů) v praxi a slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 105)

#### **Etický kodex interního auditora orgánu veřejné správy**

Vedle doporučení obsažených v Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, schváleného usnesením vlády ze dne 21. března 2001 č. 270, je nezbytně nutné, aby interní auditoři orgánu veřejné správy dodržovali doporučení, která jsou obsažená v Etickém kodexu mezinárodního Institutu interních auditorů, která jsou důležitá pro nezávislé a objektivní plnění funkce interního auditu.

#### **Interní auditoři:**

- Nepřijmou úkoly, které jsou v rozporu s nezávislým plněním jim stanovených úkolů v rámci výkonu interního auditu,
- Nezapojí se do činností, které jsou v rozporu se zájmy orgánu veřejné správy nebo které by jim bránily plnit povinnosti a úkoly objektivně a nezávisle,
- Nesmějí v zájmu objektivnosti auditovat činnosti, za jejichž výkon nesli v minulosti odpovědnost.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ministerstvo financí. Pokyn IA-Etický kodex interního auditora. [online]. [cit. 2014-9-29]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2009/eticky-kodex-interniho-auditora-12455>

### 3.6.6. Plánování auditu

Plánování interního auditu je základním a nezbytným předpokladem pro řádný výkon interního auditu. Rozlišujeme tři typy plánů:

- **Strategický** plán interního auditu (střednědobý, na 3-5 let) - závisí na velikosti a struktuře organizace a na velikosti útvaru interního auditu. V tomto plánu jsou pro všechna oddělení stanoveny oblasti, které budou auditovány. Vybrané auditované oblasti by měly být pečlivě vybrány na základě mapy rizik společnosti. Čím je oblast rizikovější, tím pečlivěji a častěji by měla být auditována.
- **Roční periodický** – vychází ze strategického plánu a pokrývá všechny aktivity interního auditu na celý kalendářní rok.
- **Operativní** (průběžně aktualizovaný, členěný na jednotlivé čtvrtletí, měsíce) – rozpracovává a konkretizuje roční plán.

### 3.6.7. Auditní přístupy

D. Galloway ve své knize *Interní audit: Průvodce nového auditora* zmiňuje dva přístupy k internímu auditu: **tradiční přístup** a **audit na bázi rizika**. (Galloway,2002, s. 54 – 66)

#### **Kroky tradičního postupu jsou:**

- Identifikace cílů auditu,
- Identifikace technik řízení a kontroly,
- Hodnocení adekvátnosti identifikovaného,
- Předložení stanoviska a doporučení.

#### **Kroky auditu založeného na analýze rizik:**

- Určení klíčových rizik nebo cílů,
- Identifikace limitů rizika,
- Vytvoření hypotézy o řídicích a kontrolních mechanismech,
- Prověření platnosti hypotézy,
- Oznámení výsledků auditu.

### **3.6.8. Provádění a průběh auditu**

ZFK udává, že provádění auditu je plánovaná činnost a vedoucí orgánu veřejné správy nejméně jednou ročně zajistí prověření účinnosti vnitřního kontrolního systému, který zahrnuje všechny kontrolní činnosti v rámci vnitřního provozního a finančního řízení tohoto orgánu.

Za správný průběh interního auditu odpovídá vedoucí útvaru interního auditu, který provádí audit a předává jeho výsledky, závěry a doporučení. Ty je zapotřebí podložit příslušnými analýzami a hodnoceními.

Auditními postupy jsou obvykle prověřovány vybrané operace. Při výběru vzorku se přihlíží k potřebě prověřit operace s ohledem na možná rizika a význam jednotlivých operací.

Auditní postupy zahrnují nejrůznější kontrolní metody. Mezi časté postupy se řadí např. pozorování procesů, sledování, měření hodnot, šetření a ověřování, kontrolní výpočty a analýzy. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 174-176)

Dvořáček uvádí přehled několika základních technik auditorské práce:

- Interview
  - Komparativní analýza
  - Postupový diagram
  - Analytický přehled
  - Výběrový vzorek
  - Pozorování
  - Srovnávání
  - Analogie
  - Analýza a syntéza
  - Abstrakce
  - Indukce a dedukce
  - Matematické a statistické metody
  - Modelování
- (Dvořáček, 2003, s. 117-119)

### **3.6.9. Auditorská zpráva**

Při výkonu interního auditu interní auditoři získávají, ověřují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají potřebné informace do auditorského spisu. Na základě těchto podkladů pak formulují závěry do auditorské zprávy. Dvořák, Dvořáková uvádějí, že **auditorské zprávy** jsou vydávány jako výstup po ukončení jednotlivých auditů. Je důležité dbát na to, aby tato zpráva byla **dostatečně kvalitní, srozumitelná, přehledná a**

**především dostatečně vypovídající.** V auditorské zprávě se zbytečně nepoužívají cizí slova, kterým by příjemci a čtenáři této zprávy nemuseli rozumět. Nutná je také včasnost vyhotovení, aby informace uvedené ve zprávě byly stále ještě aktuální a pravdivé. (Dvořák, Dvořáková, 2004, s. 112)

Dle ZFK interní audit podává zprávy o svých zjištěních z provedených auditů bez zbytečného odkladu vedoucímu orgánu veřejné správy s doporučením k přijetí opatření.

Pokud útvar interního auditu zjistí, že na základě oznámení řídicí kontroly nebo na základě jeho vlastního návrhu nebyla přijata příslušná opatření, je povinen na toto zjištění písemně upozornit vedoucího orgánu veřejné správy.

Výsledky interního auditu jsou souhrnně uváděny v roční zprávě předkládané vedoucímu orgánu veřejné správy, která zejména:

- Hodnotí obecnou kvalitu vnitřního kontrolního systému,
- Analyzuje výskyt závažných nedostatků, které nepříznivě ovlivnily činnost orgánu veřejné správy, včetně nedostatků ve fungování vnitřního kontrolního systému, a které byly důvodem snížení finanční výkonnosti v činnosti orgánu veřejné správy,
- Předkládá doporučení ke zkvalitnění řízení provozní a finanční činnosti orgánu veřejné správy a jeho vnitřního kontrolního systému.

Na základě doporučení útvaru interního auditu, přijímá vedoucí orgánu veřejné správy odpovídající opatření.

### **3.6.10. *Postupy interního auditu***

Každý audit má svůj účel, který je dán typem auditu, a svůj cíl. Zatímco provozní cíle stanovuje management, cíle auditu stanovuje auditor. Ten volí i odpovídající postupy, které umožňují splnění cíle auditu. Přehled uvedený v tabulce níže obsahuje všechny postupy, které mohou interní auditoři ve své práci použít.



Tabulka 1 – Postupy interních auditorů

<b>Fyzické zkoumání</b>	<b>Prozkoumat</b> (prověřuje se fyzická existence, rozměry a stavy fyzických věcí)
	<b>Spočítat</b>
<b>Testy dokumentace</b>	<b>Prozkoumat</b> (zkoumají se dokumenty)
	<b>Odsouhlasit</b> (odsouhlasení a vysvětlení rozdílů mezi informacemi dosaženými v dokumentech z různých zdrojů)
	<b>Sečíst</b> (sčítají se sloupce čísel)
	<b>Rozšířit</b> (rozšiřují se sady existujících čísel horizontálním směrem)
	<b>Zběžně prohlédnout</b> (cílem je odhalení neobvyklých či pochybných položek)
	<b>Sledovat</b> (sledují se informace od dokumentu k dokumentu, postupuje se směrem vpřed, od originálního dokumentu k dalším záznamům)
	<b>Rekapitulovat</b> (prověřuje se dokumentování každé činnosti od jejího počátku k jejímu konci. Testuje se kontrola v procesu dokumentace)
	<b>Doložit</b> (testuje se platnost zaznamenaných informací. Postupuje se směrem vzad, od konkrétního dokumentu k dokumentům podpůrným)
	<b>Číst</b> (při čtení se hledají odpovědi na konkrétní otázky)
<b>Dotazování</b>	<b>Písemné dotazování</b> (např. v podobě dopisů. Je nutné specifikovat účel požadovaných informací, konkrétní informace a způsob jejich předání)
	<b>Potvrzení</b> (důvěrná informace třetích stran o určité informaci, např. stavu bankovního účtu. Potvrzení může být pozitivní nebo negativní)
	<b>Osobní dotazování</b> může mít formu přímého rozhovoru či rozhovoru telefonického, e-mailu apod.)
<b>Pozorování</b>	<b>Pozorovat</b> (sledují se specifika operací)
	<b>Rekapitulovat</b> (činností se postupuje krok za krokem a hodnotí se její efektivnost, hospodárnost a kontrola)
	<b>Prohlídka</b> (získává se základní přehled o operacích)
<b>Výpočty a analýzy</b>	<b>Vypočítat</b> (provádějí se všechny možné výpočty, které přicházejí v úvahu pro danou operaci)
	<b>Změřit</b> (kvantitativní vyjádření fyzických vlastností)
	<b>Analyzovat</b> (analýza zahrnuje rozklad na jednotlivé složky souhrnného počtu, změny na účtu, určení kritérií stavu, následků a příčin konkrétního zkoumání)
<b>Srovnání</b>	<b>Srovnávat</b> (identifikují se podobnosti a rozdíly)
	<b>Odsouhlasit</b> (vysvětlují se rozdíly mezi informacemi týkajícími se stejné věci, ale z více než jednoho zdroje)
	<b>Analytické postupy</b> (jedná se o srovnání testující přiměřenost kvantitativních informací, tzn., že se srovnávají ukazatele, odhady a trendy a identifikují se neobvyklé nebo sporné odchylky. Pro srovnávání se používají nejrůznější standardy – měřítko. K nejznámějšímu analytickému postupu patří finanční analýza)
<b>Obecné postupy</b>	<b>Ověřit</b> (potvrdit informaci z jiného zdroje)
	<b>Testovat</b> (realizace postupu, který určuje existující stav a následné srovnání tohoto stavu s příslušnými kritérii)
	<b>Vybírat vzorky</b> (uplatňují se metody statistického výběru. Na základě výběrového vzorku se dochází k závěrům ohledně celku)
	<b>Hodnotit</b> (posuzovat)
<b>Postupy bez testování</b>	<b>Popsat</b> (zdokumentování příslušných atributů operace)
	<b>Připravit</b> (připravují se podklady, ale nepopisují se atributy)

Zdroj: Dvořáček, Kafka, 2005, s. 8-9

Kontrolní metody a jejich výběr slouží k zajištění objektivnosti a úplnosti informací o tom, zda a jak orgán veřejné správy plní stanovené úkoly a jak plní požadavky, které jsou předmětem finanční kontroly.

Při výkonu interního auditu se použije kterákoliv kontrolní metoda nebo kombinace více kontrolních metod s podmínkou, že jejich použití musí být v souladu s právními předpisy. Určujícím hlediskem pro použití kontrolních metod interním auditorem jsou specifické cíle vykonávaného typu auditu.

**Kontrolní metoda porovnání** se použije k poznání míry souladu schválených záměrů a cílů, se skutečným stavem jejich plnění ve vztahu k prověřované činnosti a dodržení právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů. Touto metodou se prověří, zda se vyskytují odchylky mezi zjištěnými informacemi o hospodaření orgánu veřejné správy, právnické nebo fyzické osoby s veřejnými prostředky a údaji o plánování, přípravě a uskutečňování finančních nebo majetkových operací obsaženými v jejich podkladech, zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech, stanovených finančních, statistických a jiných výkazech, hlášeních, zprávách a jiné dokumentaci.

**Kontrolní metoda sledování** zjišťuje, zda jsou vytvořeny podmínky a stanoveny postupy pro hospodárný, efektivní a účelný výkon prověřované činnosti a zda orgán veřejné správy, jeho vedoucí a ostatní zaměstnanci tyto podmínky a stanovené postupy dodržují. Skutečný stav se zjišťuje pozorováním procesů nebo měřením hodnot. Informace o průběhu, časových údajích a výsledcích sledování se zaznamenávají v příslušném písemném, datovém, případně obrazovém nebo zvukovém záznamu.

**Kontrolní metoda šetření a ověřování** zjišťuje, zda jsou prověřované operace, které mají za následek dosažení veřejných příjmů, vynaložení veřejných výdajů nebo jiná plnění, uskutečňovány v souladu se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíli orgánu veřejné správy, a zda kontrolované osoby stanovené podmínky a postupy dodržují.

Zjištěné skutečnosti se porovnávají s podmínkami a postupy stanovenými právními předpisy a opatřeními přijatými v mezích těchto právních předpisů a hodnotí z hlediska plnění kritérií stanovených pro hospodárný, efektivní a účelný výkon prověřované činnosti.

**Metoda kontrolních výpočtů** je používána tam, kde se matematickými úkony přezkoumávají a vyhodnocují zjištěné informace o prověřované činnosti orgánu veřejné správy, právnické nebo fyzické osoby. Zjištění získaná kontrolními výpočty se porovnávají s číselnými hodnotami vykazovanými v uvedených dokumentech nebo stanovenými v právních předpisech, v opatřeních přijatých v mezích těchto předpisů a v technických normách, anebo obsaženými ve smlouvách.<sup>10</sup>

### **3.6.11. Rozhodovací metody v interním auditu**

Interní auditor by měl přistupovat ke své práci s otevřenou myslí, aby byl schopný navrhovat řešení v auditovaných oblastech. Mezi metody, které může interní auditor využít k řešení problémů, patří *grafické metody, metody skupinového rozhodování*, dále např. *analýza nákladů a přínosů, systémové diagramy, metoda kritické cesty* a jiné.

Vzhledem k tematickému zaměření práce se autorka rozhodla blíže se věnovat metodám skupinového rozhodování (mezi které patří, jak uvádí ve své knize *Interní audit v praxi* Dvořáček a Kafka, např. brainstorming, brainwriting, SWOT analýza, delfská metoda, synektika nebo šest myslících klobouků), a to zejména SWOT analýze a analýze procesů.

#### **Brainstorming**

Umožňuje otevřenou diskusi, která má svůj začátek a konec a která slouží k hledání nových nápadů. Výhodou brainstormingu je, že umožňuje získávat rychle nové nápady a to v poměrně velkém počtu. Při využití této metody je zapotřebí dobrý moderátor, který bude diskusi usměrňovat, aby nesklouzla od vytyčeného tématu.

#### **Brainwriting**

Je to určitá modifikace brainstormingu. Nápadů na řešení problému se zapisují na listy papíru, které si pak účastníci mezi sebou vymění. Tyto nápady se pak dále zkoumají a dále rozvíjí, zkouší se na nich stavět, nebo účastníci přichází s dalšími novými nezávislými náměty.

---

<sup>10</sup> Pokyn CHJ 2. Ministerstvo financí [online]. [cit. 2014-10-3]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2009/pokyn-chj-2-12456>

## **SWOT analýza**

Jednoduchá metoda, která umožňuje nalézt pohled na různé manažerské funkce a činnosti. Použití této metody předpokládá zjištění a zaznamenání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení buď individuů, jednotlivých útvarů nebo celé organizace. Metoda je založena jak na vnitřních zdrojích a schopnostech (silné a slabé stránky), tak i na faktorech vnějších (ohrožení a příležitosti). (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 26-31)

## **Analýza procesů**

Analýza procesů je obecný pojem pro analýzu toku práce v organizacích. Pomáhá pochopit, zlepšit a řídit procesy v organizaci. Je zaměřená na postup práce od jednoho člověka k druhému, přičemž popisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a případně též spotřebu zdrojů.

Může se jednat o analýzu jednoho konkrétního procesu nebo komplexní analýzu všech procesů organizace.

Procesní analýza je jednou z nejdůležitějších analytických technik, které organizace v praxi používají. Pomáhá jednotlivé procesy identifikovat, popsat, vizualizovat a dát do vzájemných souvislostí. Může poskytnout jak detailní, tak přehledový obrázek o podnikových procesech a zvýraznit nedostatky či problémy. Typické výstupy analýzy procesů jsou procesní modely nebo celková mapa procesů v organizaci. Výstupy mohou mít grafickou podobu (procesní modely) ale také formu slovního či jinak strukturovaného popisu procesů.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Management mania. *Analýza procesů*. [online]. [cit. 2014-10-3]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

### 3.7. Riziko a Řízení rizik

Riziko je úzce spjato s funkcí interního auditu v organizaci. Interní audit poskytuje vedení organizace ujištění, že rizika, kterým je organizace vystavena, jsou známa a jsou pod kontrolou. Zároveň však je výše rizika východiskem pro tvorbu plánu auditu. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 123)

Schránil a Tvrdoň uvádí, že riziko je třeba nejprve identifikovat a následně vyjádřit pravděpodobnost jeho vzniku. Největší počet rizik je spojen se změnami nejrůznějšího charakteru. (Schránil, Tvrdoň, 2010, s. 54-55)

Dvořáček a Kafka nahlížejí na riziko jako na pravděpodobnost, že určitá událost nebo čin negativně ovlivní určitou činnost v organizaci. Z pozice interního auditu je nutné rozeznávat *čisté riziko, objektivní riziko, subjektivní riziko, systematické riziko, nsystematické riziko, finanční riziko a operační riziko*. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 123-125)

Kafka ve své individuální práci naopak připouští čtyři hlavní typy rizik, a to:

*strategické, finanční, operační a riziko nesouladu*. (Kafka, 2009, s. 104)

Řízení rizika je pak definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládnutí rizik, které mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace.

Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být v organizaci auditovány. Pro interní audit tyto rizikové oblasti znamenají výchozí body jeho činnosti. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 123-125)

#### 3.7.1. Risk Management (Řízení rizik)

Rizikový management je založen na poznání rizika a jeho kvantifikaci. Kvantifikace se může provádět různými přístupy, kdy se zjišťuje pravděpodobnost definovaných rizik a potencionální škody, které může riziko způsobit. Dalším krokem je analyzovat příčiny rizika a z výsledků analýzy sestavit plán pro zvládnutí rizika (nejen jeho příčiny, ale i následku).

Analýza rizik znamená, že jsou rizika vyhledávána, rozpoznávána a vyhodnocována.

Bříza a Svoboda uvádějí v publikaci *Jak dostat pod kontrolu rizika v malém a středním podnikání* následující desatero Risk Managementu:

- Uvědomit si hrozbu rizika,
- Nepodcenit žádné riziko,
- Zabývat se riziky,
- Rizika identifikovat a popsat,
- Rizika analyzovat,
- Vytvořit mapu rizik,
- Nastavit úroveň přijatelnosti rizika,
- Zvolit vhodný způsob snížení rizika,
- Snížit riziko,
- Vytvořit opakující se systém řízení rizik. (Bříza, Svoboda, 2007, s. 4-8)

V oblasti řízení rizik existují tři zásady, které pokud jsou uplatňovány, mohou odstranit, případně eliminovat na minimální míru, většinu ovlivnitelných rizik. Tyto zásady jsou:

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit,
- Uvažuj o podrobnostech,
- Neriskuj mnoho pro málo.

Standardní model hodnocení rizika, který by mohl být aplikován na kteroukoliv organizaci, neexistuje, protože každá organizace má svá specifika a auditor musí hledat s nimi související rizika.

**Postup pro hodnocení rizik spočívá v provedení následujících kroků:**

- Vymezení pracovního systému, kde budeme provádět hodnocení rizik,
- Vyhledání (identifikace) nebezpečí,
- Stanovení / ocenění rizik,
- Hodnocení rizik,
- Odstranění / omezení rizik (tzn. přijetí opatření k odstranění nebo omezení rizik),
- Pravidelné hodnocení rizik,

- Projednání zjištěných rizik se zaměstnanci.

Smyslem celého postupu je získat přehled o rizicích v celém pracovním systému (podniku) a to tím, že provedeme hodnocení rizik postupně na jednotlivých pracovištích, pracovních místech a prostorech (uvnitř budovy a v areálu podniku). Dosažené hodnoty pak charakterizují rozložení rizik v celém pracovním systému (podniku) a umožňují vytipovat nejzávažnější rizika, na která by se měl zaměstnavatel soustředit v první řadě.

#### Dopad určité události lze ocenit jako:

- Vysoký,
- Střední,
- Nízký.

#### Pravděpodobnost, že se daná událost stane lze ocenit jako:




- Vysokou (pravděpodobně),
- Střední (možná),
- Nízkou (mizivě).

#### Po vyhodnocení dopadu a pravděpodobnosti:

- Je nutné vytvořit mapu rizik,
- Pravidelně ji vyhodnocovat a doplňovat.

Tabulka 2 - Zpracování rizik

Dopad	Pravděpodobnost		
	Vysoká	Střední	Malá
Vysoký	VV	VS	VM
Střední	SV	SS	SM
Nízký	NV	NS	NM

 Vysoká úroveň rizika
  Střední úroveň rizika
  Nízká úroveň rizik

Zdroj: Bříza, Svoboda: *Jak dostat pod kontrolu rizika v malém a středním podnikání?*, 2007, s. 6

Výsledná hodnota **rizika** (označováno písmenem "R"), které představuje nebezpečné situace, je dána součinem příslušné hodnoty závažnosti a pravděpodobnosti.

$$R = M \times P \quad (\text{riziko} = \text{dopad} \times \text{pravděpodobnost})$$

Stupeň významnosti rizika je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizikového faktoru M (dopad) a pravděpodobnosti (např. 0-5). Nejvyšší hodnota znamená nejvyšší pravděpodobnost vzniku rizika.

Uvedený postup umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých identifikovaných rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při přijímání bezpečnostních opatření v organizaci.

### **Hodnocení rizik**

Podstata hodnocení rizik spočívá v rozhodnutí, zda riziko můžeme přijmout, a pokud ne, jaká opatření musíme realizovat k odstranění rizik nebo alespoň k jejich omezení na přijatelnou míru. Jako příklad lze uvést např.:

Tabulka 3 – Hodnocení rizik

<b>R větší než 5</b>	Vyžaduje okamžité odstranění
<b>R v rozsahu 4-5</b>	Ostranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí
<b>R v rozsahu 1,5-4</b>	Vyžaduje zvýšenou pozornost
<b>R menší než 1,5</b>	Přijatelná úroveň rizika

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.7.2. Řízení rizik ve veřejné správě**

Řízení rizik ve veřejné správě je blíže definováno v **pokynu CHJ-6**, které vydalo Ministerstvo financí k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro výkon interního auditu v orgánech veřejné správy na základě ZFK.

Účelem tohoto pokynu je poskytnutí přehledu hlavních nástrojů, základních pojmů, obecných zásad, metod a postupů doporučených na základě nejlepších zkušeností obsažených v mezinárodně uznávaných standardech pro řízení rizik v orgánech veřejné správy.

CHJ-6 uvádí následující:

*„Řádná správa a řízení orgánu veřejné správy je vytvoření takových podmínek, které zajistí zavedení a fungování přiměřeného a účinného vnitřního kontrolního systému k ujištění o souladu uskutečňovaných operací s právními předpisy, o jejich hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti a o včasných reakcích na rizika a požadavky k odstranění*



*zjištěných nedostatků tak, aby mohl být očekávaný výsledek při plnění schválených záměrů a cílů dosažen.“*

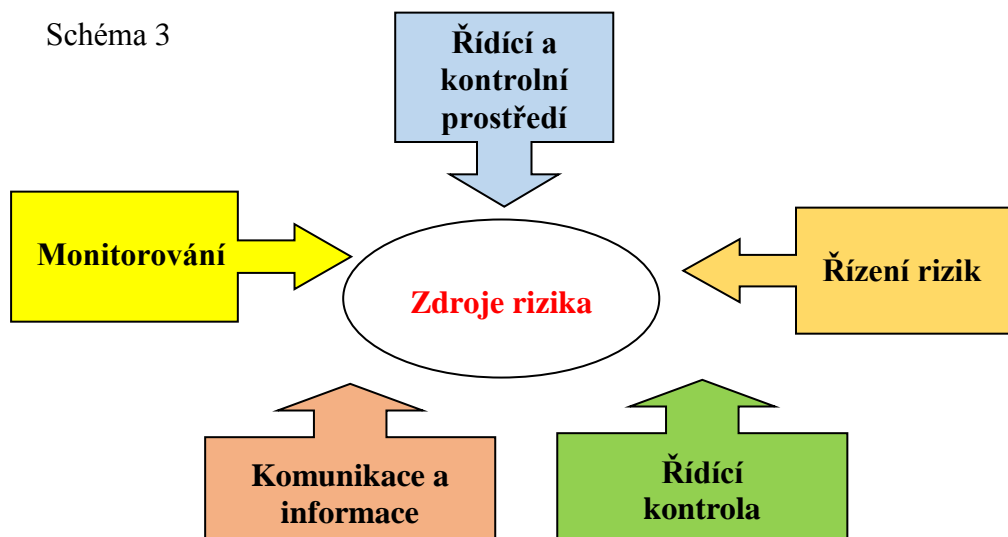
CHJ – 6 uvádí jako definici rizika: „*Riziko je možnost, že při zajišťování činnosti orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.“*

### **Zdroje rizik v procesech uvnitř orgánu veřejné správy (vnitřní rizika)**

Vnitřní rizika jsou inherentní součástí kontrolního prostředí (kvalita lidských zdrojů z hlediska bezúhonnosti a vztahu k etickým hodnotám, odborné způsobilosti, postojů a stylu jednání vedoucích zaměstnanců, organizační struktura), uplatňovaného systému řízení rizik, zavedených kontrol činností a uskutečňovaných operací, v komunikaci a toku informací, průběžného sledování (monitorování). Inherentní znamená, že taková rizika jsou trvale včleněna do relativně stabilní struktury prvků řídicího a kontrolního systému veřejné správy.

Příklady možností, nástrojů a prostředků ke zvládnutí, zmírnění a minimalizaci vnitřních rizik, při dodržení mezinárodně uznaných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle COSO:

Schéma 3



*Zdroj:* CHJ-6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy: Příloha č. 2. [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/pokyn-chj-6-12464>

### **Zdroje rizik vně orgánu veřejné správy (vnější rizika)**

Rizika, jejichž zdroje spočívají výlučně v prostředí, systémech a činnostech mimo orgán veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému, jsou rizika vnější. Mezi významná **vnější rizika** patří například rizika *politická, legislativní a právní*. Dále pak *regulatorní, finanční a rozpočtová, kulturní, demografická, vojenská*. Do vnějších rizik řadíme i *živelné katastrofy a terorismus*. Řadí se sem i *trestněprávní* či jiné *protiprávní jednání a globalizační riziko*.

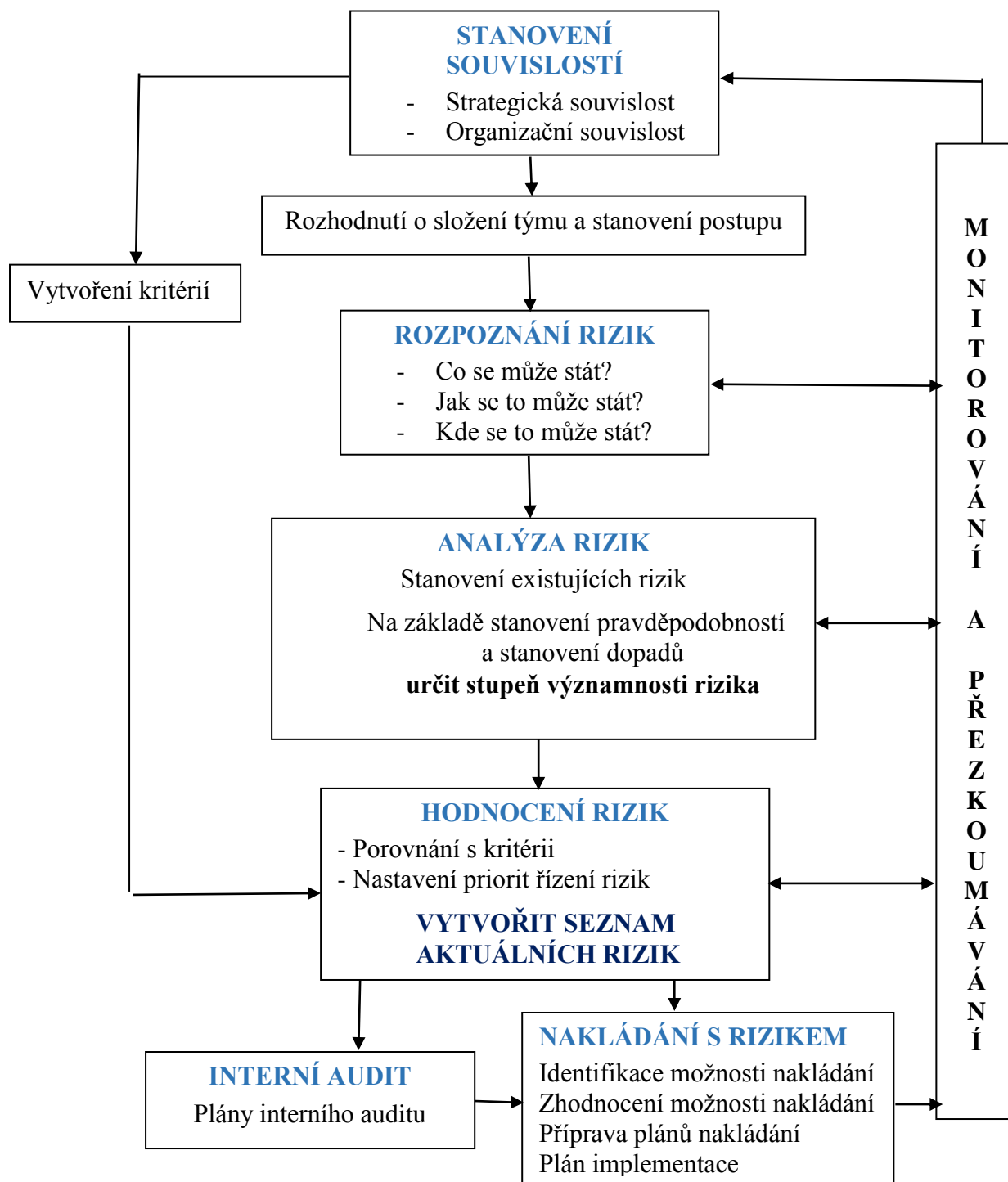
Některá rizika jsou tak provázaná, že je nelze jednoznačně zařadit mezi rizika vnější nebo vnitřní.

Postup CHJ-6 uvádí příklad cyklu šestistupňového procesu v úrovni provozního a taktického řízení rizika a příklad přístupu k integrovanému řízení rizika ve třech úrovních:

1. **Identifikace rizika** - Co by mohlo špatně fungovat, jak se to stává a proč se to stává.
2. **Analýza rizika** - Odhad pravděpodobnosti a následků rozhodnutí.
3. **Řešení / zvládnání rizika** - Různá opatření pro vyloučení (předcházení) nebo minimalizaci (zmírnění) rizika.
4. **Následné prověření** - Kontrola účinnosti řešení a zvládnání rizika.
5. **Prověření nákladů** - Prověření vynaložených veřejných prostředků (včetně potřeby pracovních sil) na odstranění nebo minimalizaci rizika ve vztahu k zajištění rozsahu, kvality a přínosu činností a operací ke splnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy.
6. **Srovnání s nejlepší praxí** - Shromažďování poučných příkladů jako východisko pro budoucí situace.

Principy řízení rizik a základní postupy jsou shrnuty ve schématu algoritmu řízení rizik.

Schéma 4 **Algoritmus řízení rizik**



Zdroj: CHJ-6, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy: Příloha č. 1. [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/pokyn-chj-6-12464>

## 4. CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉHO SUBJEKTU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Město Šumperk se nachází v údolí řeky Desné a je označováno jako Brána Jeseníků, neboť leží na křižovatce cest, které vedou k nejvýznamnějším horským výchozím základnám - Skřítku, Červenohorskému sedlu, Ramzové a také k úpatí masivu Kralického Sněžníku. Šumperk byl založen ve 13. století a v současné době má cca 27 tisíc obyvatel a jeho rozloha je 27,9 km<sup>2</sup>.

Do konce roku 2002 byl Šumperk sídlem okresního úřadu, po zrušení okresních úřadů a reformě veřejné správy je od roku 2003 podle zákona o obcích 128/2000 Sb. Šumperk obcí s rozšířenou působností, jejíž správní obvod zahrnuje 35 obcí (36 pokud započítáme samotné město Šumperk), a obcí s pověřeným obecním úřadem pro 27 obcí. Rozloha správního obvodu Šumperka je 857,4 km<sup>2</sup> a počet obyvatel ve správním obvodu města Šumperka čítá necelých 71 tisíc.<sup>12</sup>

Město Šumperk jako obec s rozšířenou působností vykonává prostřednictvím přenesené působnosti zejména následující agendy:

- Evidence obyvatel,
- Vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů,
- Živnostenské oprávnění,
- Výplata sociálních dávek,
- Sociálně-právní ochrana dětí,
- Péče o staré a zdravotně postižené,
- Vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí,
- Státní správa na úseku lesů, myslivosti a rybářství,

---

<sup>12</sup> Český statistický úřad. Počet obyvatel v obcích k 31. 12. (1991-2012) [online]. c. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné na [http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/so\\_orp\\_sumperk](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/so_orp_sumperk)

- Doprava a silniční hospodářství (evidence motorových vozidel, stanovení místní úpravy provozu dopravním značením na silnicích II. a III. třídy a místních komunikacích, pověření osob k zajištění přechodu školních dětí, evidence bodů za přestupky v silničním provozu atd.).

Partnerské vztahy Šumperka jsou už řadu let orientovány na polskou Nysu, na město Bad Hersfeld ve Spolkové republice Německo, nizozemský Maarssen, na slovenskou Prievidzu, rakouský Ebreichsdorf, běloruský Polock a také město Mikulov.

## 4.1. Orgány města

Město plní své úkoly prostřednictvím svých orgánů, kterými jsou:

- **Zastupitelstvo města** – tvořeno 27 zastupiteli; zastupitelstvo má zřízeny tyto výbory:
  - Finanční výbor
  - Kontrolní výbor
- **Rada města** – tvořená 9 radními; rada má zřízeno 12 komisí rady města:
  - Komise majetkoprávní a bytového hospodářství
  - Komise architektury a regenerace městské památkové zóny
  - Komise strategického rozvoje a výstavby
  - Komise sociální
  - Komise životního prostředí
  - Komise pro prevenci kriminality a bezpečnost ve městě
  - Komise obchodů a živností
  - Komise dopravy a BESIP
  - Komise cestovního ruchu
  - Komise školství, kultury a letopisecká
  - Komise pro přidělování grantů a dotací
  - Komise energetická

- **Starosta** – Mgr. Zdeněk Brož
  - 1. Místostarosta – RNDr. Jan Přichystal
  - 2. místostarosta – Mgr. Tomáš Spurný
- **Městský úřad**, který se skládá z 11 odborů
- **Interní audit, Bezpečnostní rada a Jednotka sboru dobrovolných hasičů**
- **Městská policie**<sup>13</sup>

Město má zřízeno jednu organizační složku města, 10 příspěvkových organizací a 4 organizace s majetkovou účastí města.

## 4.2. Městský úřad Šumperk

Městský úřad (dále jen „MěÚ“) tvoří 11 odborů a 2 odbory, které nespádají pod tajemníka, nýbrž přímo pod starostu – Bezpečnostní rada města (dále jen „BRM“) a Interní audit a kontrola (dále jen „IAK“), jejichž zaměstnanci vykonávají státní správu i samosprávu. MěÚ Šumperk má aktuálně 195,25 zaměstnanců (zaměstnává 2 osoby na půl úvazku), z toho má 190,25 úředníků.

Hlavní orgán MěÚ tvoří starosta obce. Přímo pod starostu náleží 1. a 2. místostarosta, interní audit, bezpečnostní rada a tajemník.

Tajemník MěÚ má na starost fungování jednotlivých odborů, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanoví jim plat podle zvláštních předpisů.

---

<sup>13</sup> Šumperk. Orgány města [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné na <http://www.sumperk.cz/cs/samosprava/organy-mesta/>

### **Přehled odborů:**

- Kancelář tajemníka (TAJ)
- Odbor správní a vnitřních věcí (SVV)
- Odbor finanční a plánovací (FAP)
- Odbor majetkoprávní (MJP)
- Odbor strategického rozvoje, územního plánování a investic (RUI)
- Odbor dopravy (DOP)
- Odbor životního prostředí (ŽPR)
- Odbor školství, kultury a vnějších vztahů (ŠKV)
- Odbor výstavby (VYS)
- Odbor živnostenský (ŽIV)
- Odbor sociálních věcí (SOC)

Každý odbor se dále člení na jednotlivá oddělení.

Podrobná systematizace orgánů města Šumperka i MěÚ Šumperk je obsažena v příloze č. 1.

#### ***4.2.1. Zlepšování kvality činnosti Městského úřadu Šumperk***

V rámci projektů zlepšování a zefektivňování veřejné správy se město Šumperk zapojilo do různých programů.

Od roku 2004 je město součástí „**Benchmarkingové iniciativy 2005**“, která přináší možnost srovnání sama sebe při výkonu činností s jinými, stejně velkými samosprávnými územními celky. Tato iniciativa se rozčleněná do 6 pracovních skupin a její podstatou je zlepšování se učením se od druhých.

MěÚ Šumperk využil benchmarking – *techniku trvalého zlepšování, která porovnává a analyzuje procesy/služby za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž pak organizace soutěží a aplikuje je na vlastní procesy. Opakovaným porovnáváním a analýzou reorganizovaných resp. optimalizovaných procesů zjistíme zda došlo ke zlepšení výkonnosti, efektivity a kvality poskytovaných služeb.*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Co je a co není benchmarking.* Studijní materiál úvodního školení benchmarkingu v rámci projektu Partnerství Olomouckého kraje. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2006.

Dle ročních zpráv z let 2011 – 2013 vyplývá, že město Šumperk se drží víceméně v hodnocení činností na mediánech, ve středním průměru hodnotících měst. V některých oblastech se udržuje v první třetině zúčastněných obcí. Jelikož je součástí této iniciativy přes 70 měst, tak MěÚ Šumperk z tohoto „klání“ nevychází špatně.

Zlepšení či zefektivnění, které vyšlo z benchmarkingové aktivity byla např. reorganizace zaměstnanců na MěÚ. Bylo vyhodnoceno, že na oddělení přestupků je vyšší počet zaměstnanců, než je nezbytně nutné. Jelikož se MěÚ rozhodl nesnižovat stavy zaměstnanců, pečlivě zhodnotil situaci a reorganizoval strukturu jednotlivých oddělení.

### **Společný hodnotící rámec – model CAF (Common Assessment Framework)**

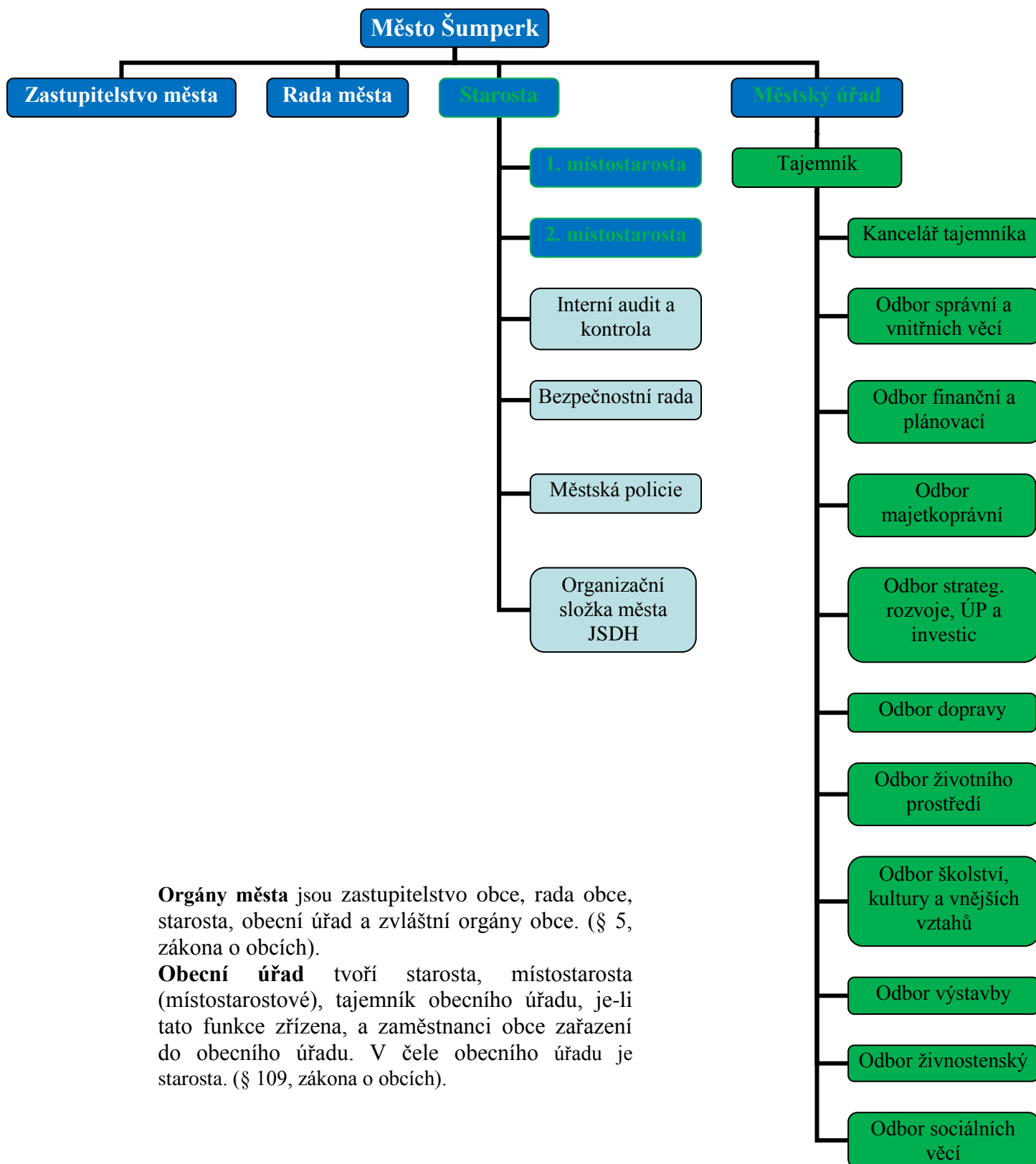
CAF se na MěÚ používá od r. 2006, a je nástrojem TQM (Total Quality Management) vyvinutým pro veřejný sektor. Je založen na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů či zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedením organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci z různých úhlů: je tak uplatněn holistický přístup při analýze výkonnosti organizace. (Baláš a kol. autorů, 2014, s. 11)

Jedná se o metodu sebehodnocení, kdy vybraní zaměstnanci hodnotí sami sebe - fungování úřadu, dle přesně stanovené metodiky se vybírají plusové a minusové stránky. Z minusových se pak vytváří plán na zlepšování výkonnosti. Tým se vybírá napříč organizací a většinou je v případě MěÚ osmičlenný. Členové týmu jsou nejen vedoucí zaměstnanci, ale i běžní zaměstnanci.

Aby čtenáři lépe porozumněli dalšímu textu a snáze vnímali rozlišení mezi městem a městským úřadem, uvádí autorka schéma města Šumperka a MěÚ Šumperk. Městský úřad je jeden z orgánů města Šumperka. V uvedeném schématu je část, tvořící městský úřad, vybarvena zeleně. Město Šumperk je pak vyznačeno modře. Mějte na paměti, že městský úřad je součástí města Šumperka.



Schéma 5 Členění města Šumperka a městského úřadu Šumperk



**Orgány města** jsou zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. (§ 5, zákona o obcích).

**Obecní úřad** tvoří starosta, místopředseda (místopředsedové), tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. (§ 109, zákona o obcích).

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3. Kontrolní řád města Šumperka**

Pokud bychom chtěli velmi zjednodušeně vymezit kontrolní systém, pak bychom ho mohli definovat jako veřejnosprávní kontrolu a vnitřní kontrolní systém. Vnitřní kontrolní systém se dále člení na řídicí kontrolu a interní audit.

Město Šumperk má vytvořeno **Opatření č. 7/2006 – Kontrolní řád**, který zavádí vnitřní kontrolní systém dle ZFK a upravuje kontrolní systém MěÚ Šumperk, práva a povinnosti zaměstnanců města zařazených do MěÚ a Městské policie Šumperk (dále jen „MP“), práva a povinnosti zaměstnanců pověřených výkonem kontrolní činnosti, interního auditu a úlohu jednotlivých útvarů v kontrolním systému.

Cílem tohoto kontrolního řádu je vytvořit podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy; zabezpečení včasného zjišťování, vyhodnocování a minimalizace provozních, finančních, právních a jiných rizik vznikajících v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů města Šumperka.

Kontrolní systém je nedílnou součástí systému řízení. Získává objektivní informace o tom, zda jednotlivé útvary a jimi řízené organizační složky, příspěvkové organizace a MP postupují v souladu s obecně závaznými právními normami a vnitřními předpisy města a MěÚ a zda uskutečňují operace hospodárně, efektivně a účelně. Kontrolní řád v rámci organizačního uspořádání MěÚ upravuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců, jimi řízených organizačních jednotek, MP a zaměstnanců pověřených kontrolní činností. Celé znění kontrolního řádu tvoří přílohu č. 2.

### **4.4. Veřejnosprávní kontrola města Šumperka**

Veřejnosprávní kontrola je prováděna zaměstnanci k této kontrole písemně pověřenými. K základním úkolům této kontroly patří kontrolovat hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizací zřízenými městem Šumperkem a dále kontrolovat žadatele o veřejnou finanční kontrolu nebo již stávající příjemce finanční kontroly. Vzájemné vztahy upravuje Kontrolní řád města Šumperka, nestanoví-li ZFK jinak.

Vedoucí kontrolního orgánu je z důvodu vyloučení střetu veřejného zájmu se zájmy osobními povinen zajistit, aby zaměstnanci, kteří vykonávají veřejnosprávní kontrolu, ani osoby jim blízké nebyly ke kontrolovaným osobám nebo k předmětu této kontroly

v právním nebo v jiném vztahu, který vzbuzuje důvodné pochybnosti o objektivnosti jejich výkonu.

Kontrolní řád města Šumperka definuje veřejnosprávní kontrolu jednotlivých odborů MěÚ jako provádění kontrolní činnosti v jimi řízených příspěvkových organizacích v rámci své působnosti stanovené organizačním opatřením (zásady řízení příspěvkových organizací zřízených městem Šumperk). V této oblasti také spolupracují při veřejnosprávních kontrolách organizovaných a zabezpečovaných pracovníky pověřenými k výkonu kontrolní činnosti.

Vedoucí odborů MěÚ jsou povinni zejména soustavně kontrolovat:

- *Plnění stanovených a rozhodujících úkolů v oblasti svého působení, porovnávat dosahované výsledky s výsledky minulých období a se stanovenými cíli,*
- *Provádět kontrolu dodržování vnitřních předpisů a kontrolu správnosti, věrohodnosti a průkaznosti vykazovaných údajů v oblasti své působnosti,*
- *Na vyžádání pověřeného pracovníka úseku veřejnosprávní kontroly nebo úseku interního auditu uvolnit odborné podřízené pracovníky na kontrolní akce, kteří se při výkonu této kontrolní činnosti řídí pokyny vedoucího kontrolní skupiny,*
- *Poskytovat kontrolním pracovníkům případně přizvaným pověřeným osobám dle § 16 zákona o finanční kontrole potřebné věrohodné informace a odborné konzultace,*
- *Využívat poznatky z kontrolní činnosti ke zvyšování celkové úrovně řídicí a metodické práce v rámci své působnosti,*
- *V případě zjištěných nedostatků neprodleně sjednat nápravu a přijmout účinná opatření, která zabrání jejich opakování, včetně vyvození důsledků vůči podřízeným pracovníkům osobně odpovědným za jejich vznik,*
- *O zjištěných nedostacích a o přijatých opatřeních neprodleně informovat starostu města.*

## 4.5. Řídící kontrola města Šumperka a její průběh

Řídící kontrola je finanční kontrola vykonávaná uvnitř MěÚ a MP v souladu s ustanovením § 26 (předběžná kontrola) a § 27 (průběžná a následná kontrola) ZFK zajišťovaná odpovědnými pracovníky v rámci své působnosti vymezené v příslušných organizačních normách nebo v tomto kontrolním řádu při přípravě operací, před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací, konečného vypořádání a vyúčtování operací a následném prověření správnosti vybraných operací. Cílem finanční kontroly je zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům a kontrola dodržování právních předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky. Kontrola je vykonávána jako předběžná, průběžná a následná.

### § 26 zákona o finanční kontrole nám definuje:

- **Příkazce operací** – je vedoucí tohoto orgánu nebo vedoucí zaměstnanci jím pověřeni k nakládání s veřejnými prostředky orgánu veřejné správy,
- **Správce rozpočtu** – je vedoucí zaměstnanec organizačního útvaru odpovědný za správu rozpočtu orgánu veřejné správy nebo jiný zaměstnanec pověřený k tomu vedoucím tohoto orgánu,
- **Hlavní účetní** – je vedoucí zaměstnanec organizačního útvaru odpovědný za vedení účetnictví orgánu veřejné správy nebo jiný zaměstnanec pověřený k tomu vedoucím tohoto orgánu.

K zajištění řídicí kontroly má město Šumperk vypracované opatření č. 16/2007, které tvoří přílohu č. 3 této diplomové práce. Toto opatření je závazné pro všechny zaměstnance města zařazené do MěÚ a MP a vztahuje se na oběh vnějších a vnitřních účetních dokladů v souladu s vydaným vnitřním opatřením o oběhu účetních dokladů. Kontrolu dodržování tohoto opatření zabezpečuje v rámci své náplně práce odbor FAP.

Účetní doklady jsou jako průkazné účetní záznamy podkladem pro zápisy účetních případů v účetních knihách. Tyto doklady se vyhotovují bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu způsobem podle § 8 odst. 5 zákona o účetnictví<sup>15</sup>. Proto je potřeba definovat, kdo může účetní případy realizovat a za jakých podmínek. Seznamy osob, které s doklady pracují a jejich podpisové vzory jsou uloženy u odboru FAP. Úřad má dále stanoven seznam osob, který vymezuje pracovní pozice zaměstnanců, kteří jsou pověřeni vykonávat funkce příkazců operací, správce rozpočtu a hlavního účetního.

**Předběžná řídicí kontrola** dle § 26 ZFK, představuje schvalovací postupy uplatňované v procesu plánování a přípravy operací města Šumperka určených k plnění stanovených úkolů. Schvalovací postupy tvoří kontrolní činnost před právním úkonem města Šumperka, kterým vzniká městu závazek nebo nárok (**před vznikem nároku**) – tuto kontrolu zajišťuje ve své působnosti příkazce operace, a dále kontrolní činnost před uskutečněním veřejných výdajů nebo jiných plnění na základě přijatého závazku nebo vzniklého nároku (**po vzniku nároku**) - tuto kontrolu zajišťuje ve své působnosti příkazce operace a hlavní účetní. V této předběžné kontrole jsou využívány následující výdajové doklady: *žádanka, objednávka, smlouva, pokladní výdajový doklad*.

Při **průběžné a následné řídicí kontrole** příkazce operace prověřuje zejména, zda operace od předání podkladu k realizaci až do jejího konečného vypořádání a vyúčtování probíhá v souladu s právními předpisy a vnitřními opatřeními města Šumperka. Zjistí-li příkazce operace, že s veřejnými prostředky je nakládáno neekonomicky, neefektivně a neúčelně nebo v rozporu s právními předpisy, příp. vnitřními opatřeními města Šumperka, oznámí své zjištění písemně starostovi města, který je povinen přijmout opatření k nápravě nedostatků.

---

<sup>15</sup> § 8 ods. 5 Účetnictví účetní jednotky je srozumitelné, jestliže umožňuje jednotlivě i v souvislostech spolehlivě a jednoznačně určit:

- a) obsah účetních případů alespoň s použitím účetních metod uvedených v § 4 odst. 8,
- b) obsah účetních záznamů s použitím nástrojů uvedených v § 4 odst. 10,
- c) vazbu mezi účetním záznamem vzniklým seskupením a dílčími účetními záznamy v případech uvedených v § 33 odst. 5.

Následnou řídicí kontrolu provádí vedoucí útvarů, kteří si namátkově vymezí rozsah a časové období prováděné kontroly. U vybraného vzorku operací se zkoumají a vyhodnocují zejména soulad se schváleným rozpočtem, uzavřenými smlouvami, nebo jiným rozhodnutím přijatým v rámci řízení, a zda splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. O provedené následné řídicí kontrole je proveden písemný záznam.

Ministerstvo financí vydává na základě § 7 ZFK metodické příručky, které mají napomáhat orgánům veřejné správy postupovat v rámci daného zákona jednotně. Pro výkon řídicí kontroly v orgánech veřejné správy byla vydána metodická příručka **CHJ-17**, která je určena pro **vedoucí zaměstnance** veřejné správy a jejím cílem je pomoci těmto vedoucím pracovníkům zajistit fungování řídicí kontroly ve smyslu zákona o ZFK.

**Příručka CHJ-17** obecně definuje řídicí kontrolu *jako souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých nástrojů (procesů), které byly vybrány a zavedeny do užívání vedoucími zaměstnanci na všech úrovních řízení za účelem dosažení stanovených cílů orgánu veřejné správy a minimalizace výskytu rizika.*

**Tyto cíle se mohou týkat různých oblastí.** Jedná se zejména o:

- Realizaci a optimalizaci, tj. zajištění účelného, hospodárného a efektivního výkonu veřejné správy,
- Soulad s právními předpisy a interními akty řízení,
- Ochranu veřejných prostředků (majetek, finanční zdroje, atd.),
- Včasnost a spolehlivost provedení účetních a finančních operací,
- Kvalitu poskytovaných služeb.

**Rozdělení hlavních cílů řídicí kontroly dle příručky CHJ-17:**

- Ochrana majetku,
- Zaručení správnosti a pravdivosti finančních operací,
- Skloubení s rozpočtovými pravidly, finančními a účetními postupy,
- Dosažení stanovených cílů organizace a zajištění kvality prováděných operací.

### Mezi základní principy řídicí kontroly patří:

- **Princip organizace** – znamená to, že jsou vypracovány dokumenty, které umožňují vykonávání řídicí kontroly v orgánu veřejné správy (organizační řád),
- **Princip integrace** – má za úkol zjistit, že se schvalují a provádějí pouze ty operace, které jsou v souladu s právními předpisy. Tento princip je přímo spojen s principem organizace, a to zejména s pravidly rozdělení úloh, vzájemné kontroly a supervize,
- **Princip univerzality** – řídicí kontrola je vykonávána u všech činností v rámci orgánu veřejné správy,
- **Princip stálosti** – aby byla řídicí kontrola účinná, musí probíhat v určitém časovém období, být prováděna v potřebném čase, pokrývat veškeré operace, musí vyústit v nápravu zjištěných chyb a nikdo nesmí být od řídicí kontroly osvobozen,
- **Princip informace a dokumentace** že informace, které mohou **mít charakter účetní** (účetní deníky, finanční výkazy a účetní doklady), **právní** (zakládající listiny organizace, smlouvy, obecně závazné a interní předpisy, týkající se poslání a organizace jednotky, delegování podpisového práva atd.) anebo **správní** (metodické pokyny, vývojové diagramy oběhu dokumentů) musí být:
  - Tříděné (chronologicky, účetně, abecedně),
  - Relevantní (odpovídající účelu a použití),
  - Odpovídající účelu a užitečnosti z hlediska výše ceny (z hlediska významu a důležitosti s ohledem na budoucí výdaje spojené s jejich uchováním),
  - Objektivní (nestranné) a jasné (bez dvojznačnosti),
  - Ověřitelné a dostupné,
  - Archivovány (v elektronické nebo originální písemné podobě) při dodržení lhůt pro uchovávání.

## 4.6. Interní audit města Šumperka

Město Šumperk zřídilo interní audit dle § 32 ods. 3, ZFK 1. června 2002.

Interní audit je organizačně oddělené a funkčně nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací. Zaměstnanci oddělení interního auditu a kontroly (jak je daný odbor pojmenován) nesmějí být pověřováni úkoly, které jsou v rozporu s nezávislým plněním jim stanovených úkolů.

Odbor IAK je přímo podřízen starostovi města, který zajišťuje jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích výkonných struktur. Při své činnosti se řídí:

- Zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů,
- Dalšími obecně závaznými a vnitřními předpisy, které se vztahují k provádění kontrolní činnosti MěÚ a MP.

Na správné fungování kontrolního systému dohlíží **starosta města**. Ten také vydává pověřeným pracovníkům písemná pověření k provedení interního auditu a zajišťuje minimálně jednou ročně prověření účinnosti vnitřního kontrolního systému.

Útvar IAK, při objektivním přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému zjišťuje, zda:

- Právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti města dodržovány,
- Rizika vztahující se k činnosti města jsou včas rozpoznávána, a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- Řídicí kontrola poskytuje starostovi města spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,
- Provozní a finanční kritéria podle § 4 zákona o finanční kontrole jsou splněna,



- Zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,
- Dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů města poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle města budou splněny.

Dále útvar IAK provádí následnou **veřejnosprávní kontrolu** na místě, zejména pak u příjemců veřejných finančních podpor. Předkládá zprávy na základě svých zjištění z provedených auditů starostovi města s doporučením ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Předkládá roční zprávy o souhrnných výsledcích interních auditů starostovi v rozsahu dle ZFK, podává v souvislosti s výkonem kontroly a interního auditu podněty ke změně, popř. zrušení platných vnitřních řídicích aktů. Zajišťuje v součinnosti s odbory MěÚ zpracování a předkládání ročních zpráv o výsledcích finančních kontrol za město Šumperk krajskému úřadu dle ZFK.

Zajišťuje konzultační činnosti v orgánu veřejné správy, poskytuje metodickou pomoc na úseku kontroly a interního auditu, vede centrální evidenci stížností došlých na MěÚ a MP, sleduje dodržování termínů a způsob vyřízení, zpracovává zprávy o podaných stížnostech a předkládá je k projednání radě města, vede evidenci právních předpisů města Šumperka, předkládá schválené právní předpisy k podpisu a provádí zasílání schválených právních předpisů Krajskému úřadu Olomouckého kraje a Ministerstvu vnitra ČR a příslušným odborům MěÚ a MP. Vede evidenci vnitřních opatření MěÚ a starosty města, provádí rozesílání schválených vnitřních opatření odborům MěÚ a MP.

## 5. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

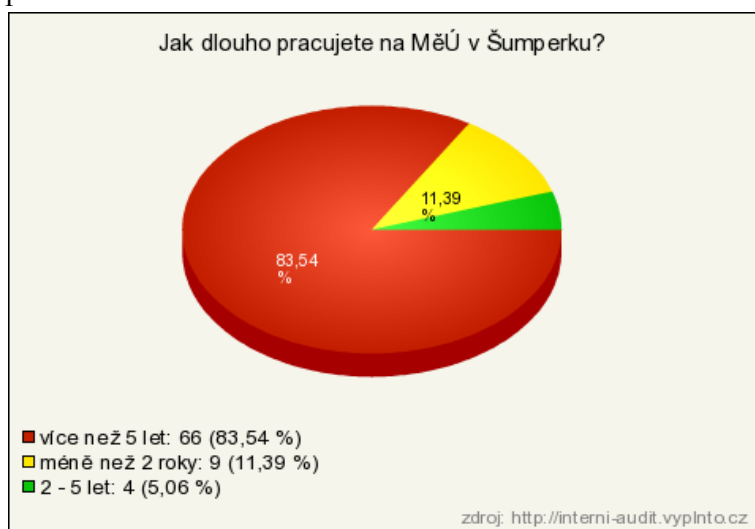
V analytické části se bude autorka zabývat monitorováním interního auditu na vybraném územním samosprávném celku. Prozkoumáním postupů a posouzením účinnosti interního auditu města Šumperka na městském úřadu.

### 5.1. Dotazníkové šetření na MěÚ Šumperk

V rámci posouzení zlepšování kvality řízení a návrhu možných opatření je potřeba zjistit, jak vnímají interní audit a vůbec všeobecnou kontrolní činnost samotní zaměstnanci úřadu. K tomuto šetření byl využit dotazník, který byl rozeslán všem zaměstnancům MěÚ Šumperk. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek, z nichž 3 byly rozdělovací. Stěžejní interpretace otázek a jejich vyhodnocení jsou uvedeny níže. Celý dotazník je pak součástí přílohy č. 6.

U šetření prováděného dotazníkovou formou byla návratnost 50,3 %. První otázka byla zaměřena na strukturu zaměstnanců dle délky pracovního poměru. Jelikož autorka předpokládala, že zaměstnanec pracující na MěÚ delší dobu, by měl mít o činnosti interního auditu větší povědomí než zaměstnanec, který je na MěÚ zaměstnán krátce.

Graf č. 1

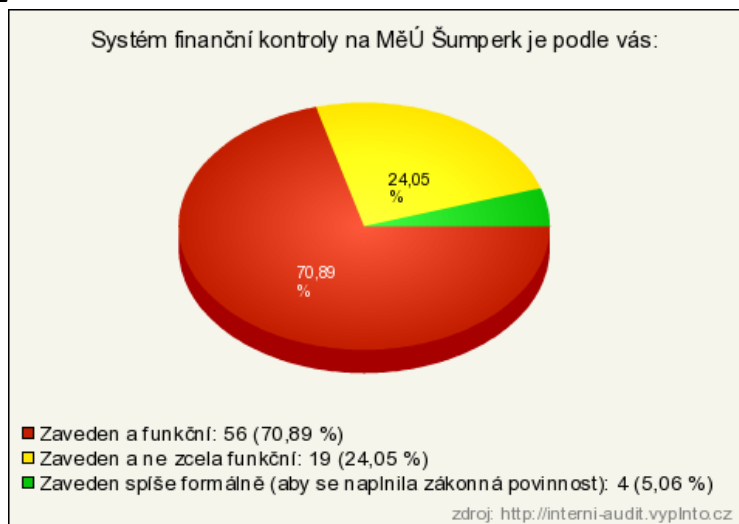


Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že více jak 80 % zaměstnanců je na MěÚ více než 5 let a dle předpokladu autorky by měli znát funkci interního auditu.

V kapitole 4 je uvedena charakteristika kontrolního systému MěÚ, která je podložena zpracováním vnitřních opatření a jednotlivými metodikami. Stejně tak to vnímá i většina zaměstnanců, jak ukazuje graf odpovědí z výzkumné otázky č. 2.

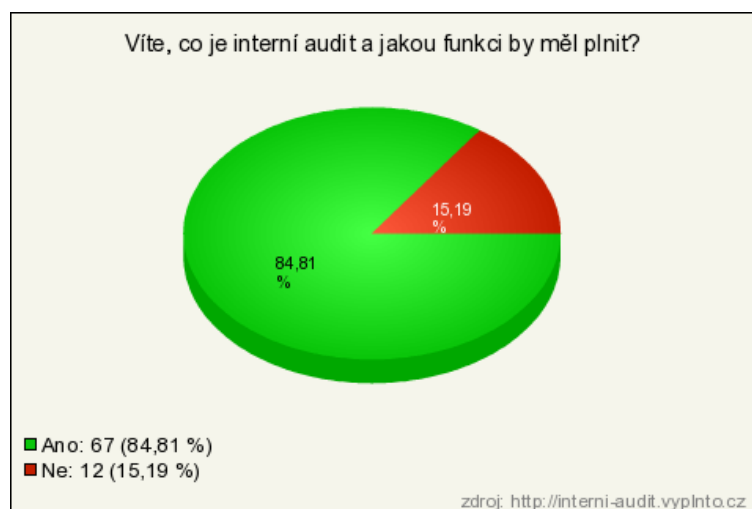
Graf č.2



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Procentí vyčíslení 70,89 % se jeví jako docela uspokojující, na druhou stranu, z pohledu zkoumání to dává ještě dostatek prostoru ke zlepšení systému finanční kontroly na ÚSC.

Předpoklad autorky vyplývající z první výzkumné otázky se potvrdil. Více než 80 % zaměstnanců uvedlo různé správné činnosti a funkci interního auditu, jak ukazuje graf č. 3.



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Z šetření je patrné, že téměř všichni zaměstnanci mají dostatečné povědomí o funkci interního auditu jako o kontrolním orgánu, který pracuje s aktuálními procesy, činnostmi a postupy, které vyhodnocuje a zlepšuje.

Méně byla v odpovědích zmíněná konzultační a doporučující funkce a práce s riziky téměř vůbec. Toto zjištění se promítlo do dalších otázek, které se týkaly rizika a práce s nimi, respektive jejich odpovědí, kde převažovaly odpovědi typu *nevím*. Je nutné si uvědomit, že přestože **interní audit** hodnotí system řízení rizik, v žádném případě **není za řízení rizik zodpovědný**. Zodpovědnost spočívá převážně na vedoucích pracovnících jednotlivých útvarů.

S interním auditem se na svém oddělení/odboru setkala 69,62 % zaměstnanců, což je vzhledem ke struktuře zaměstnanců dle délky pracovního poměru podprůměrný výsledek. S výsledkem vykonaného auditu bylo pak seznámeno 80,36 %.

Graf č. 4



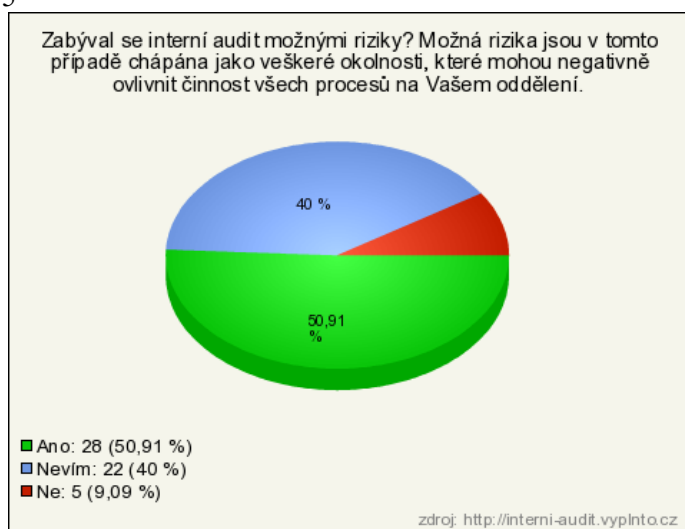
Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

*Zde autorka spatřuje první nedostatek: O výsledku auditu by nesporně měli být informováni všichni zaměstnanci oddělení. Všem by mělo být známo co přesně a jakým způsobem se má zlepšit a do kdy se očekává náprava.*

Další otázkou, v pořadí osmou, se autorka dostává k rizikům organizace. Jako riziko se v tomto případě považuje jakákoliv okolnost, která by mohla jakýmkoliv způsobem ohrozit činnosti a procesy na každém jednotlivém oddělení.

Na otázku, *zda se interní audit zabývá riziky*, 40 % zaměstnanců nedokázalo odpovědět. V tomto vidí autorka nedostatek č. 2. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit co je riziko, jakým způsobem se vyhodnocuje, co je mapa rizik a jak se používá. A to zejména vedoucím pracovníkům, aby s ní mohli cílevědomě pracovat a vycházet z ní při plánování další činnosti a zejména při tvorbě metodiky.

Graf č. 5



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Tři čtvrtiny zaměstnanců sice potvrdilo, že se interní audit zabývá možnými riziky auditovaných činností, zároveň však 50 % zaměstnanců uvedlo, že neví, zda vedoucí oddělení umí s riziky správně pracovat. *Zaměstnanci IAK – respektive interní auditoři, vedoucí pracovníci a zaměstnanci by spolu měli více komunikovat.* Schází zde zpětná vazba.

*Komentář:* Při výkonu auditní činnosti předkládají interní auditoři (zaměstnanci odboru IAK) své výsledky v souladu se zákonem vedoucímu orgánu veřejné správy – v tomto případě **starostovi** města. Před projednáním s ním, probírá interní audit (zaměstnanci útvaru IAK) výsledky s nadřízeným pracovníkem v auditované oblasti (zpravidla vedoucí útvaru). Informování o výsledcích provedeného auditu dalším zainteresovaným osobám (jednotlivým podřízeným zaměstnancům oddělení) je pak plně v kompetenci vedoucích pracovníků. Z toho lze vyvodit závěr, že pokud jsou dobře informováni vedoucí zaměstnanci, měli by být stejně dobře informováni i jejich podřízení pracovníci. Pokud se tedy výsledky šetření z jednotlivých auditů nedostanou k podřízeným pracovníkům, je na vině lidský faktor – v tomto případě vedoucí pracovník, který výsledné

informace nepředal. *Jako efektivní způsob komunikace vidí autorka v pravidelných poradách vedoucích pracovníků a následně v poradách jednotlivých oddělení, kde se veškeré důležité informace předají zaměstnancům jednotlivých útvarů nebo také auditní zprávu umístit do např. speciálně vytvořené složky na intranet – aby se mohli zaměstnanci na výsledky šetření kdykoliv podívat.*

Při bližším prozkoumání všech dostupných materiálů a opatření autorka dospěla k závěru, že práce s riziky je ve vybrané organizaci ošetřena, nikoliv však dostatečným způsobem.

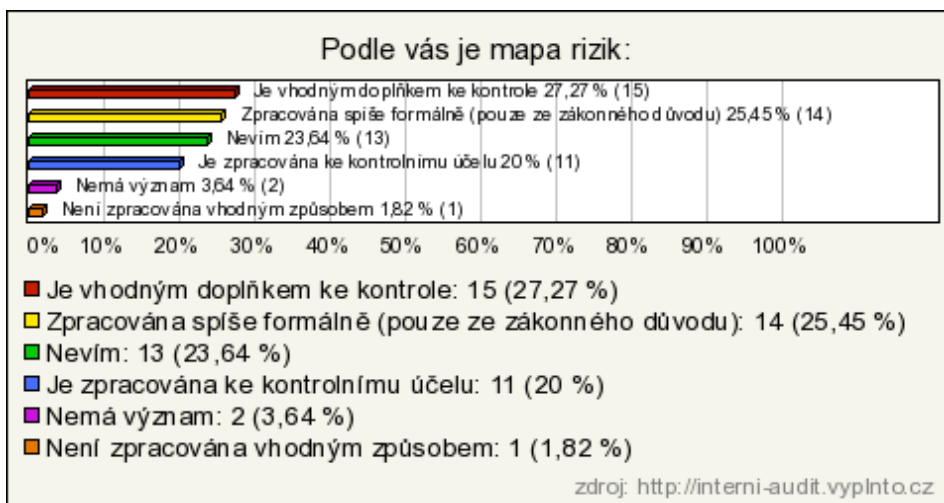
Jednotlivé odbory mimo útvaru IAK mají zpracované rizika a vytvořenou mapu rizik. Nicméně tyto mapy rizik jsou výsledkem iniciativy útvaru IAK, nikoliv ze strany vedení úřadu. Mapu rizik zpracovávají zaměstnanci útvaru IAK spolu za pomoci vedoucích zaměstnanců. Výběr rizik a jejich hodnocení (zda se jedná o riziko velké či malé) je v kompetenci vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení a odborů.

*Aby bylo možné efektivně pracovat s riziky a zejména daná rizika řídit, bylo by dle autorky vhodné vytvořit na každou jednotlivou činnost vykonávanou na MěÚ proces, který by jasně definoval zodpovědnosti konkrétních osob, za konkrétní činy a akce. V současné době nejsou procesy na MěÚ žádným významným způsobem definovány a zpracovány. Sice existují opatření, která byla přepracována na procesy (v rámci projektu, který se bohužel na MěÚ neshledal s pochopením, a byl ukončen), ale je to opět iniciativa některých zaměstnanců oddělení a odborů, kteří se na této činnosti podíleli. Není to zakotveno v žádném opatření ani metodickém postupu města Šumperka. Na základě analýzy procesů identifikovat všechna možná rizika a z nich potom **nově vytvořit mapu rizik**, která bude přínosem nejen pro vedoucí zaměstnance, ale pro všechny zaměstnance MěÚ.*

Přes 50 % zaměstnanců si myslí, že byl výsledek šetření interního auditu implementován do řízení a chodu oddělení. Z toho vyplývá, že se vedení snaží zlepšovat a zkvalitňovat řízení a činnosti.

Mapu rizik považuje 27 % zaměstnanců jako vhodný doplněk ke kontrole, jak ukazuje graf č. 6.

Graf č. 6

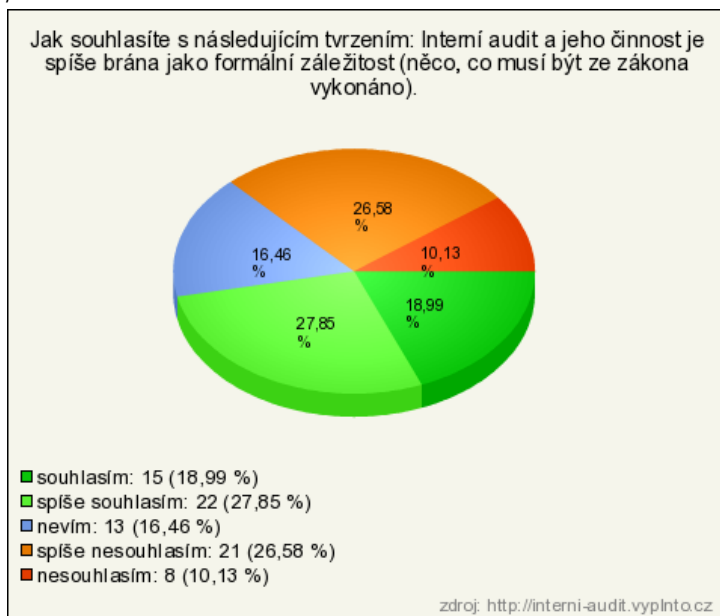


Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Poslední otázky v pořadí 14 - 18 se týkaly přínosu a pravomoci interního auditu.

Na otázku, zda je na MěÚ interní audit a jeho činnost považována spíše za formální záležitost ve smyslu zřízení dle platné legislativy, byly nejvíce rozporuplné odpovědi, jak je patrné z následujícího grafu. Nicméně téměř polovina všech zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasila.

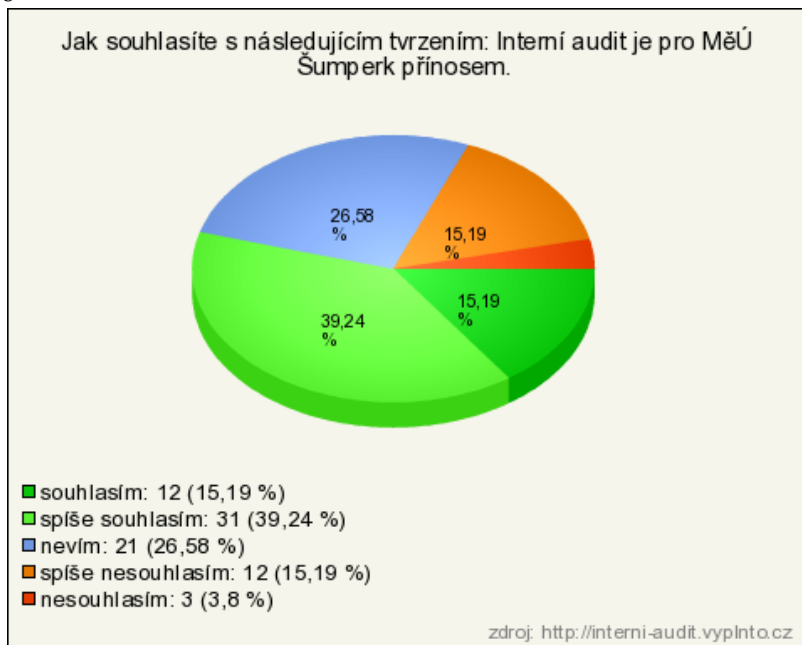
Graf č. 7



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Otázka č. 15 zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že je interní audit pro MěÚ přínosem. Přes 50 % zaměstnanců s tímto názorem souhlasilo.

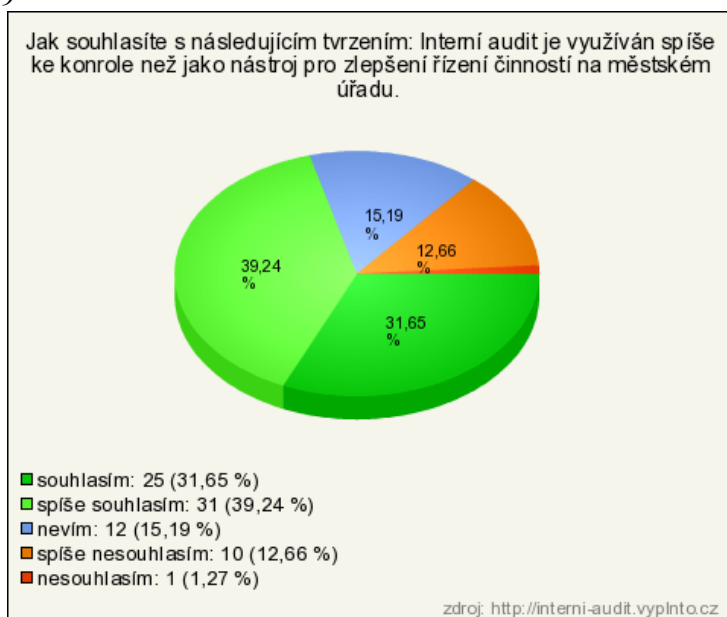
Graf č. 8



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Téměř 70 % zaměstnanců vnímá interní audit spíše jako orgán pro vnitřní kontrolu, jak vyplývá z následujícího grafu:

Graf č. 9

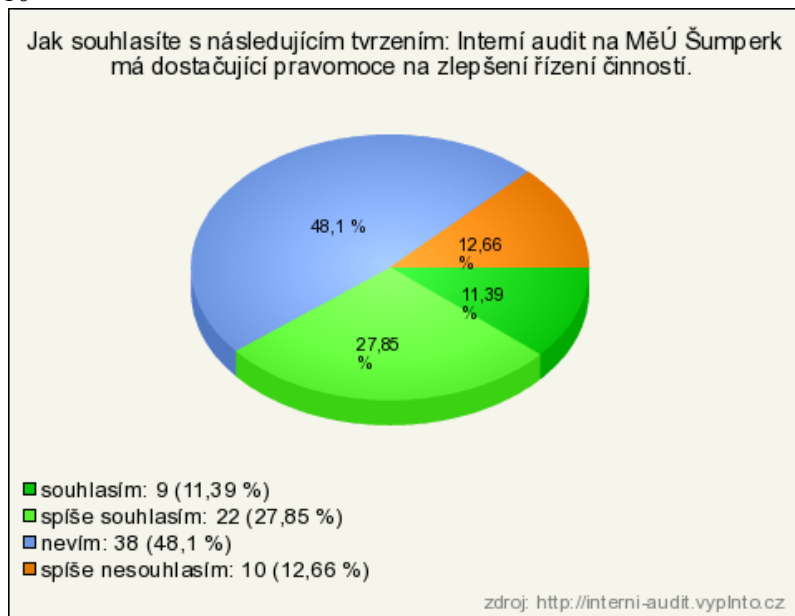


Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování



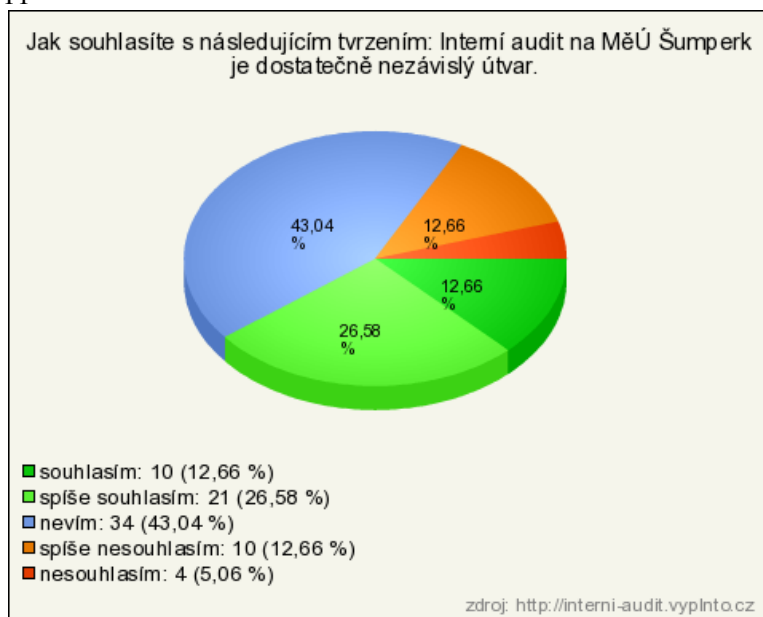
Na otázky týkající se nezávislosti útvaru IAK a zda má tento útvar dostačující pravomoce, téměř 50 % zaměstnanců nedokázalo odpovědět. Při osobním dotazování některých z nich bylo autorce sděleno, že nemají odkud čerpat odpověď na tyto otázky. Je třeba proto tyto otázky vnímat spíše pocitově.

Graf č. 10



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf č. 11



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření, vlastní zpracování

## **Shrnutí k výsledkům dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že skladba zaměstnanců MěÚ je tvořena převážně stálými zaměstnanci. Více než 80 % respondentů uvedlo, že je na MěÚ zaměstnáno déle než 5 let.

System finanční kontroly, který se dle ZFK stará o zabezpečení hospodaření s veřejnými prostředky, je na MěÚ vytvořen, kontrolován a zaměstnanci ho vnímají ze 70 % jako funkční. I přes to lze vnímat tento výsledek jako takový, který dává dostatek prostoru ke zlepšení systému finanční kontroly.

Interní audit zná a dokáže vysvětlit jeho činnost 84,81 % dotázaných. Během své praxe se s kontrolou interního auditu setkalo pouze 69,62 % zaměstnanců a 80 % uvedlo, že bylo s výsledky interního auditu seznámeno. Oba tyto výsledky značí nedostatečnou důslednost a vedení MěÚ spolu s odborem IAK by se mělo zaměřit na zlepšení vykonávání činností nejen útvaru IAK, ale také na zkvalitnění přenosu výsledných informací z vykonané auditní činnosti k zainteresovaným zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků auditovaných útvarů.

Rizika jsou na MěÚ ošetřena pouze částečně. Analýza rizik jednotlivých útvarů byla z podnětu a iniciativy odboru IAK na MěÚ vytvořena a vedoucí pracovníci mají povinnost tato rizika kontrolovat a dle potřeby doplňovat. Nicméně efektivní využívání mapy rizik v současné době není možné prokázat. Jediný, kdo nemá definována rizika a zpracovanou mapu rizik je útvar IAK – jako důvod byl uveden nedostatek času.

Z výzkumu je patrné, že interní auditoři se ve své činnosti riziky auditovaných činností zabývají. Chybí zde ale zpětná vazba k úředníkům, kteří nevědí, zda s definovanými riziky a z nich vytvořenou mapou umí jejich nadřízení správně pracovat a využívat ji.

Ke zlepšení vyhodnocování rizik a práci s nimi by bylo vhodné nejprve **zpracovat procesy** všech činností vykonávaných na MěÚ. Následně z nich vytvořit novou **funkční mapu rizik**, která bude přínosem nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro zaměstnance stávající i nově příchozí. To samo o sobě nestačí, je potřeba důsledné proškolení zejména vedoucích pracovníků, aby věděli, jak s riziky efektivně pracovat.

Interní audit (vykonávaný zaměstnanci odboru IAK) vnímají zaměstnanci spíše jako orgán vykonávající kontrolu – audit podle tradičního přístupu, nežli poradní a konzultační orgán. Otázky týkající se pravomocí a nezávislosti interního auditu (útvary IAK) je nutno brát spíše pocitově, jelikož respondenti při osobních rozhovorech uváděli, že neví, kde by měli získat informace na dané otázky.

## **5.2. Průběh interního auditu**

### **5.2.1. Plány a program auditu**

Na základě odborné konzultace s vedoucí útvaru IAK města Šumperka byla autorka seznámena s tím, že střednědobý plán interního auditu vychází z analýzy rizik a roční plány potom vycházejí ze střednědobého plánu, podnětů z vedení města a zejména z vlastního pozorování odboru IAK.

Plány interního auditu města Šumperka však nejsou zpracovány na základě objektivního hodnocení rizik. Povinnost řídicích orgánů analyzovat rizika není v současné legislativě zakotven.

Před provedením auditu vypracují interní auditoři jeho program, ve kterém stanoví zejména auditní postupy.

### **5.2.2. Výběr členů auditu**

Útvar IAK má 3 členy, auditní tým tvoří vždy 2 členové tohoto útvaru, které stanoví vedoucí útvaru. Ve výjimečných případech se zúčastňují interního auditu všichni 3 členové. Prováděné interní audity jsou předem plánovány v každoročním plánu a zpravidla jich bývá vykonáno během jednoho roku 4 – 6.

### **5.2.3. Fáze auditu**

Interní audit se skládá z několika fází. **První důležitou fází je sběr informací a podkladů** pro audit samotný. V rámci této přípravy se členové auditu seznámí s problematikou (nastudují právní předpisy, vnitřní předpisy, případně jak fungují a probíhají jednotlivé činnosti) a stanoví, s kým bude nutné komunikovat, koho se audit týká a jakým způsobem bude vybrán vzorek. Blíže je interní audit a jeho postup

specifikován v interním opatření č. 3/2003 – Statut interního auditu v aktuálním znění včetně příloh – příloha č. 6.

*Tato fáze se spolu se zprávou auditu jeví interním auditorům jako nejsložitější.*

#### **5.2.4. Zahájení auditu**

Samotný audit se zahajuje Oznámením o zahájení auditu, které se předá včetně programu auditu a pověří těm pracovníkům, kterých se vykonávaný audit týká. Zpravidla zahajuje audit vedoucí odboru IAK na pracovní schůzce s vedoucím zaměstnancem útvaru odpovědného za auditovanou činnost, při které jej seznámí s cílem a přemětem auditu, s předpokládánými časovými a věcnými postupy.

#### **5.2.5. Výkon auditu**

Další fáze je **výkon auditu**, při kterém interní auditoři získávají, ověřují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají informace, shromažďují a zakládají do auditorského spisu potřebné podklady, na jejichž základě bude formulována zpráva o zjištěních z vykonaného auditu a dokladována případná zjištění a z nich vyplývající závěry. Interní auditoři projednávají zjištěné skutečnosti průběžně s příslušnými zaměstnanci auditovaného útvaru. Vykonávání auditu je průběžně sledováno vedoucím interního auditu. Průběh jednoho auditního šetření zabere v průměru 2-3 měsíce (výjimečně déle).

Ve veřejné správě se nejvíce provádějí finanční audity, audity systémů a audity výkonu. Autorka zjistila, že se provádí i audit shody, o kterém se bude blíže zmiňovat později. Manažerský audit v pravém slova smyslu se na vybraném ÚSC neprovádí.

#### **5.2.6. Zpráva z auditu**

Následující fáze auditu je **zpráva z vykonaného auditu**. Zpráva obsahuje závěr z provedeného šetření a navrhuje doporučení na nápravná opatření. Tyto se projednají s příslušnými orgány. Tato zpráva se předloží a projedná na poradě vedení, kde se hodnocení a doporučení nápravných opatření zanesou jako úkol, ke kterému je přidělen termín pro zhotovení.

### **Dílčí závěr:**

Dle autorky je vnitřní opatření definující interní audit a jeho činnost vypracováno správně, je ale potřeba, aby bylo toto opatření důsledně dodržováno všemi zaměstnanci, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni zaměstnanci auditovaného útvaru nejsou vždy seznámeni s výsledkem šetření. Z uvedených skutečností lze předpokládat, že nejspíše selhala komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky auditovaného útvaru. Dle metodiky a rozhovoru s vedoucí interního auditu je výsledek šetření z provedeného auditu sdělen starostovi a vedoucím odboru nebo oddělení, jehož činnost je auditována. V rámci zodpovědnosti je nadřízený zaměstnanec zodpovědný za činnost svých podřízených, proto je i jeho povinností předat výsledky z vykonaného interního auditu svým podřízeným (hierarchickým způsobem – shora dolů).

### **5.3. Závěry z řízených rozhovorů a šetření na MěÚ Šumperk**

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že postavení útvaru IAK v organizační struktuře je stanoveno především zákonem 320/2001 Sb., ZFK, dle kterého interního auditora přímo řídí a ukládá mu úkoly starosta města. Bližší skutečnosti týkající se předmětu činnosti, odborné způsobilosti, plánování, programu, postavení, práv, povinností a odpovědností při výkonu interního auditu stanovuje Statut interního auditu.

- **Personální zabezpečení činnosti útvaru interního auditu a kontroly**

Pro upřesnění **kontrola v tomto smyslu není chápána jako vnitroorganizační kontrola** (jak definuje podnikohospodářská teorie), ale znamená kontrolu finančních prostředků poskytovaných městem třetím subjektům (veřejnosprávní kontrola dle ZFK).

Vedoucí odboru IAK vlastní jako jediná ze tří zaměstnanců tohoto odboru **Certifikát** udělovaný Českým institutem interních auditorů (dále jen „ČIIA“) a MF ČR s „hodnotí“ auditor ve veřejné správě SENIOR. Nicméně všichni zaměstnanci tohoto útvaru mají požadované zkušenosti a znalosti z oboru interního auditu. Certifikace navíc není z legislativního hlediska vyžadovaná ani nejsou stanoveny žádné požadavky na vzdělání. Pouze Mezinárodní standardy doporučují certifikaci.

Zaměstanci útvaru IAK využívají ke své práci školení ČIIA a také benchmarkingové aktivity. Jako faktory, které mohou nejvíce negativně i pozitivně ovlivnit výkon IA považují interní auditoři lidský faktor.

- **Problematika rozpočtu**

V rámci řízeného rozhovoru byla řešena také problematika vlastního rozpočtu. Útvar IAK nemá svůj vlastní rozpočet a je tedy závislý na ostatních odborech a správcích rozpočtů. Závislost se projevuje v oblasti vzdělávání - nákup odborné literatury, školení, v oblasti informační technologie a také personální.

- **Rizika**

Ve vztahu k problematice řízení rizik lze konstatovat, že na MěÚ je **analýza rizik** prováděna z iniciace interních auditorů. Interní auditoři metodicky řídí vedoucí zaměstnance při zpracovávání rizik v jimi řízených útvarech. Vedoucí zaměstnanci útvarů analyzují a ohodnotí rizika dle svého uvážení. Na základě jejich analýzy zaměstnanci útvaru IAK pak zpracují za celou organizaci analýzu rizik. Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucí odboru IAK, v systémech řízení rizik lze vyzorovat, že vedoucí zaměstnanci nepracují se skutečnými riziky, není zde uplatňována některá z fází systému řízení rizik, např. je provedena analýza rizik (identifikace a ohodnocení rizik), ale s riziky se již dále nepracuje, vedoucí zaměstnanci nemají dostatečné znalosti v problematice řízení rizik, atd. Většinou je analýza rizik brána jako formální záležitost. Interní auditoři si někdy cíleně vybírají rizika, která byla identifikována jako malá, aby dokázali, že i taková rizika dokáží způsobit škody, a že není vhodné tuto oblast řízení podceňovat. Rizika jsou vybírána dle zkušeností jednotlivých vedoucích odborů a z jejich osobní odvahy rizika přiznat. Někdy jsou tedy rizika vybírána spíše subjektivně, než aby byla vybírána objektivně.

- Útvar IAK nedisponuje žádným speciálním softwarovým programem.

- **Program pro zabezpečení a zvyšování kvality**

Město Šumperk nemá zpracován žádný Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu dle Standardu 1300.

- Nikdy nebylo provedeno žádné externí hodnocení činnosti či kvality interního auditu.

## **5.4. SWOT analýza zaměřující se na interní audit města Šumperk**

SWOT analýza všeobecně posuzuje silné a slabé stránky města a MěÚ z pohledu interních faktorů, naopak příležitosti a ohrožení jsou definovány faktory ovlivňujícími město a MěÚ Šumperk externě. Tato metoda komplexně vyhodnocuje fungování organizace, hledá možné problémy, nebo příležitosti k růstu organizace či zlepšení a zkvalitnění jejich služeb.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, v těchto 4 skupinách. Vzájemným porovnáním faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé pomocí párové SWOT analýzy byla autorkou práce identifikována úroveň jejich vzájemného vztahu.

### **Silné stránky:**

S1 – Legislativou stanovená povinnost existence útvarů interního auditu či zaměstnanců pověřených výkonem interního auditu v orgánech veřejné správy,

S2 – Pravidelné provádění přezkoumání a vyhodnocování opatření a vnitřního kontrolního systému včetně navrhování doporučení ke zkvalitňování tohoto systému,

S3 – Existence ČIIA,

S4 – Stabilní a kvalitní složení členů interního auditu.

### **Slabé stránky:**

W1 – Nedostatečné finanční zabezpečení interních auditorů,

W2 – Nedostatečné hodnocení kvality interního auditu,

W3 – Neexistence vypracované mapy procesů a tím usnadnění analýzy rizik,

W4 – Neznalosti zaměstnanců úřadu, týkající se přesné funkce statutu interního auditu, nejasné chápání nezávislosti interního auditu.

### **Příležitosti:**

O1 – Využívání mezinárodních zkušeností,

O2 – Propagování interního auditu,

O3 – Profesionální certifikace, zakotvení povinné odborné certifikace interních auditorů ve veřejné správě,

O4 – Rozšiřování vzdělávacích aktivit, zejména pro zaměstnance odboru IAK, aby se jejich auditní činnost mohla neustále rozvíjet a zdokonalovat, aby neustrnula na jednom bodě, který by zaměstnanci mohli začít chápat jako dostačující,

O5 – Využívání podpory z EU (je možné čerpat zdroje z různých strukturálních fondů a ostatních programů – zejména finanční zdroje, které je možné využít na podporu rozvoje činnosti interního auditu v České republice).

### **Hrozby**

T1 – Nepochopení funkce interního auditu,

T2 – Neefektivní výkon interního auditu,

T3 – Nedostatek finančních prostředků ve veřejné správě,

T4 – Nekvalitní legislativa,

T5 – Nedostatečně koncepční a kompetenční podpora fungování interního auditu v orgánech územní samosprávy ze strany orgánů státní správy (útvary auditů na ministerstvech, které zavalují obce dalšími formami a aktivitami v rámci kontroly, nedokonalosti ve využívání zpětné vazby).

SWOT analýzu je možné využít jako nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Nabízí se čtyři možnosti strategie, a je na organizaci, kterou strategii si zvolí:

- **MAX-MAX strategie** - maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** - minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** - maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** - minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> SWOT analýza [online]. 2014. Poradenstský portál – Vlastní cesta. [Cit. 2014-10-5] Dostupné na: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>



V rámci těchto strategií lze uvést následující příklady:

**MAX –MAX strategie:**

Při pravidelném provádění přezkoumání a vyhodnocování opatření a vnitřního kontrolního systému a zejména při navrhování doporučení ke zkvalitňování tohoto systému využít co nejvíce zkušeností z Mezinárodních standardů.

**MIN – MAX strategie:**

Jelikož útvar IAK nedisponuje vlastním rozpočtem ani jinými finančními prostředky, měli by se vedoucí zaměstnanci pokusit využít co nejvíce možností, příležitostí a prostředků pro zlepšování provádění a výkonu interního auditu z programů podpory z EU – např. Efektivní veřejná správa – z operačního programu Zaměstnanost 2014-2020 nebo z programu Sociální inovace a mezinárodní spolupráce. Bylo by možné využít i operační program INTERAC III – nástroje pro finanční kontrolu a audit atd.

**MAX – MIN strategie:**

Využít znalostí a kvalit interních auditorů a pomocí např. školení, debat či workshopů seznámit zaměstnance s funkcí interního auditu a všech možnostech, jak lze služby útvaru IAK využít ke zlepšení výkonu pracovních činností.

**MIN – MIN strategie:**

Pomocí zvýšení povědomí zaměstnanců o funkcích interního auditu minimalizovat nepochopení funkcí interního auditu.

## KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU: ŘÍZENÍ (podniků i veřejných orgánů)<sup>17</sup>

- **Kvalita řídicích (vedoucích) členů orgánu** - tlak na cílevědomé zdokonalování jejich manažerských kompetencí (znalostí, schopností, dovedností v komunikaci, zkušeností) - po vzoru soukromých subjektů,
- **Kvalita řízení procesů v organizaci** (orgánu),
- Kvalita informačního systému,
- Kvalita komunikačního systému,
- Cílevědomé zdokonalování a využívání **organizační kultury** - vliv na aktivní přístup a loajalitu zaměstnanců orgánu.

Aby bylo možné naplnit jednotlivé stanovené kritické faktory úspěchu, je potřeba aby, aby byl mezi vykonávané audity zařazen také **personální audit**. Dále zde autorka spatřuje nutnost stanovení jednotlivých procesů v organizaci, jak již bylo v této práci několikrát zmíněno. Interní audit by takovým způsobem mohl velmi pozitivně ovlivnit další vývoj řídicích pracovníků a kontrolu procesů.

---

<sup>17</sup> Kritické faktory úspěchu (CSF – Critical Success Factors) jsou klíčové faktory, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak. Používají se při obchodní strategii, při řízení projektu a podobně. V souladu s pojetím CSF je plně postačující vymezit a vybrat pouze ty fenomény (faktory), které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru či plánu.

### **5.4.1. Audit shody zajištění řídicí kontroly**

Ve sledovaném období (od 1. 1. 2013 – 31. 7. 2014) byly provedeny následující audity: *Skladování zásob, Sebehodnocení interního auditu a kontroly, Audit pohledávek u příspěvkových organizací, Audit 3E autoprovoz, Audit shody zajištění řídicí kontroly, Audit zásob u příspěvkových organizací.* V žádném z vykonaných auditů nebylo zjištěno žádné závažné pochybení.

Autorka se bude blíže zabývat **Auditem shody zajištění řídicí kontroly**, jelikož mohla být jako pozorovatel a pomocník součástí tohoto auditního šetření. Tento audit byl proveden v době od 7. 10. 2013 – 31. 1. 2014. Předmětem tohoto auditu bylo posouzení fungování řídicí kontroly (vnitřního kontrolního systému) v souladu s platnými právními a vnitřními předpisy. (autorka se vnitřním kontrolním systémem a řídicí kontrolou zabývá v kapitole 3 – podkapitolách 3.4.3. a 3.4.4.)

#### **Audit se zaměřil na:**

- Dodržování příslušných ustanovení zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů, a předpisů souvisejících,
- Posouzení úrovně dodržování vnitřních a obecně platných předpisů v oblasti řídicí kontroly,
- Detekci a evidenci chybných úkonů,
- Posouzení efektivity a úrovně součinnosti mezi jednotlivými útvary,
- Dodržování lhůt a termínů.

Audit byl proveden za období od 1. 1. 2013 do 31. 8. 2013 u MěÚ Šumperk, BRM, JSDH a MP Šumperk na základě výběru vzorku operací, dotazníkového šetření provedeného se všemi vedoucími útvarů na MěÚ a MP.

#### **Právní úprava auditované činnosti:**

Oblast řídicí kontroly je upravena zejména následujícími právními předpisy:

*Zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole, vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech*

*územních rozpočtů, vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, pokyn CHJ 17 – metodická příručka pro výkon řídicí kontroly v orgánech veřejné správy a pokyn CHJ 10 – metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídicí kontrola v rámci finančního řízení). Všechny zákony a vyhlášky platné ve znění pozdějších předpisů.*

Ve městě Šumperku je oblast řídicí kontroly ošetřena zejména následujícími směrnicemi: č. 16/2007, k zajištění řídicí kontroly, 1/2010, metodika práce s rozpočtem, 11/2010, o oběhu účetních dokladů, 1/2012, organizační řád, 6/2009, pracovní řád a dokument o postupu rozdělení kompetencí při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu dle ustanovení § 12 ods. 3 a § 6 a při zadávání veřejných zakázek dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Výběr vzorku probíhal dle metodického pokynu CHJ 4. Při sběru dat se vycházelo z účetního systému Ginis. Byl vybrán vzorek ze základního souboru, který zohledňuje jeho velikost. (Jelikož se řídicí kontrola dotýká celého úřadu, vzorek se vybíral podle jednotlivých ORJ, které účetní jednotka eviduje). U vybraných vzorků se kontrolovaly všechny příjmy a výdaje. Zda je vše v souladu se zákonem – zda byla provedena předběžná, průběžná a následná kontrola všech účetních případů.

#### **Interní audit definoval z provedených šetření tato zjištění:**

- Dotazníkové šetření: Vedoucím útvarům byly předány dotazníky charakterizující úroveň kontroly ve městě Šumperku k jejich vyplnění. Návratnost dotazníků byla 100% a souhrnně lze konstatovat, že řídicí kontrola jako taková není chápána vedoucími útvarů v pravém slova smyslu tak, jak vyplývá z vyhlášky č. 416/2004 Sb. (autorka se tímto tématem zabývá dále v analytické části – podkapitola 5.4.1.1.)
- Je potřeba **aktualizovat dosud platná opatření** č. 16/2007 k zajištění řídicí kontroly a č. 11/2010, o oběhu účetních dokladů, které již neodpovídají praxi, která je na MěÚ a MP prováděna. A také aby tyto opatření důsledně dodržovali všichni zaměstnanci. MěÚ a MP.
- **Oblast veřejných příjmů** je velmi specifická a není zde zcela jednoznačné, na základě jakých podkladů jsou některé veřejné příjmy přijímány. Proto při provádění auditu

nemohla auditní skupina vycházet ze vzorku operací a jako podklad tak zvolila rozpočet města za rok 2013 – byly zkoumány jednotlivé typy příjmů a zajištění řídicí kontroly. Více pozornosti bývá věnováno výdajové části, ale i v oblasti příjmů se objevují rizika, se kterými je potřeba pracovat a v rámci možností je dostatečným způsobem ošetřit.

Příjmová oblast je specifická tím, že ne ve všech případech existuje relevantní podklad osvědčující, jaký příjem, v jaké výši a v jakém okamžiku má organizace očekávat (např. daňové příjmy či některé položky Ostatních neivenstičních transferů) – nastavení řídicí kontroly zde není zcela jednoduché. Existuje však větší část příjmů, kde je zcela zjevné jaký typ a jakou výši příjmu lze očekávat (dotace, sankční poplatky, pronájmy atd.) U těchto příjmů existuje podklad usvědčující očekávaný příjem (smlouva, rozhodnutí či faktura vydaná).

Řídicí kontrola je u příjmu tak téměř vždy zabezpečena až ve chvíli, kdy existuje evidentní většinou účetní doklad, na jehož základě se operace stává účetní (smlouva, rozbor, čerpání). Zcela evidentně však u operací nejsou ošetřeny všechny fáze řídicí kontroly tak, jak je dáno příslušným právním předpisem (viz tabulka níže).

Tabulka č. 4 - Řídicí kontrola u příjmů dle právních předpisů:

	Fáze řídicí kontroly	Předběžná		Průběžná	Následná
		Plánované a připravované operace			
		Před vznikem nároku	Po vzniku nároku		
<b>PŘÍJMY</b>	<b>Odpovědnost</b>	Příkazce operace	Příkazce operace	Hlavní účetní	Vedoucí zaměstnanci (pověření zaměstnanci) zajišťující přímé uskutečňování operací
	<b>Zaměření řídicí kontroly</b>	- soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíly, - správnost operace (právní předpisy a opatření), - přijetí opatření k vyloučení či zmírnění provozních, finančních, právních a jiných rizik, - doložení připravované operace věcně správnými a úplnými doklady	- správnost určení dlužníka, výše a splatnost příjmu, - vystaví pokyn k plnění příjmů a s doklady jej předá hl. účetnímu	- soulad podpisu příkazce operace, - správnost určení dlužníka, atd. - jiné skutečnosti ve vztahu k vedení účetnictví	- hospodárnost, efektivnost, účelnost

Zdroj: Město Šumperk, Auditní zpráva čj. MUSP 78272/2013

K řídicí kontrole jsou uvedeny obecné povinnosti jednotlivých účastníků procesu v rámci jednotlivých fází řídicí kontroly. Je však nezbytné tyto obecné povinnosti aplikovat do konkrétních situací, jejichž výstupem je příjem či výdej veřejných příspěvků. A to není v organizaci zcela jasně definováno. Zpravidla bývá uvedena pouze některá z fází řídicí kontroly. *Proto by bylo vhodné definovat v rámci interních předpisů ke každé operaci, jakým způsobem je řídicí kontrola zajištěna a jakým způsobem jsou naplněny odpovědnosti tak, aby nedocházelo k nejednoznačnosti.*

#### ➤ **Oblast veřejných výdajů**

V této oblasti byly ve výběru vzorku operací zkontrolovány dodavatelské faktury, výdajové pokladní doklady, poukazy, prepoukazy, doklady k účtování o mzdách a opravné účetní doklady.

Určení položek rozpočtové skladby provádí příkazci operací, ti však v některých případech nejsou schopni správně určit zaúčtování výdaje na správnou položku dle charakteru uskutečněné operace jako účetní.

Při kontrole bylo zjištěno, že v příloze č. 1 opatření č. 16/2007 zcela chybí ORJ 15 – ochrana dětí a že schází podpisové vzory pro tyto ORJ:

18 – fond životního prostředí,

19 – fond na úpravu zevnějšku,

20 – náklady na reprezentaci a dary,

25 – udržitelné projekty.

#### ❖ U **dodavatelských faktur** byla zjištěna následující pochybení:

U některých faktur chybí před uskutečněním veřejného výdaje objednávka, příp. žádanka či uzavřená smlouva s uvedením podpisových záznamů příkazců operace a správce rozpočtu. Ve dvou případech byla vystavena objednávka až po uskutečnění dodávky. Na likvidačním záznamu k fakturám jsou prováděny ručně opravy účtování, kdy není zřejmé, kdo ji a kdy provedl. U zakázek malého rozsahu I. kategorie, je v opatření uvedeno, že příkazci operací u veřejných zakázek malého rozsahu s budoucím peněžitým závazkem města vyšším než 50 tis. Kč bez DPH zajistí provedení neformálního průzkumu trhu minimálně u 3 zájemců, jeho písemné vyhodnocení a výběr nejvhodnější nabídky. Bez

předchozího průzkumu thru může zadat veřejnou zakázku této velikosti pouze mimořádně v odůvodněných případech (přímá návaznost na dřívější již zadanou zakázku, časová tíseň apod.), svůj postup jsou povinni písemně zdokumentovat: bylo provedeno posouzení vhodnosti nabídek pouze od dvou zájemců, dále posouzení vhodnosti nabídky není datováno ani podepsáno příkazcem operace, pouze vedoucím oddělení investic.

#### ❖ **Výdajové pokladní doklady**

Na základě vybraných vzorků bylo zjištěno následující: Souhrnně lze konstatovat, že v případě **hotovostních výdajů** není zcela zajištěna předběžná kontrola před uskutečněním výdaje, v mnoha případech chybí doložená žádanka, nebo je doložená žádanka datována až po uskutečnění výdaje.

Poskytování **provozních záloh** oprávněným zaměstnancům je prováděna na základě žádanky. Takto poskytnuté zálohy jsou však jakoby vráceny na základě příjmového pokladního dokladu zpět do pokladny a vyúčtování zálohy je na dalším výdajovém pokladním dokladu proplacením uskutečněných nákupů – tzn., že fakticky zálohna není vyúčtována, dále v prosinci příslušného roku je potom vrácena první záloha vyplacená v lednu daného roku. O provozních zálohách poskytnutých zaměstnancům není účtováno přes účet 335 – pohledávky za zaměstnanci, ale přes účet 377 – ostatní krátkodobé pohledávky, což se vzhledem k charakteru vrácení záloh v plné výši **může jevit jako půjčky zaměstnancům!** Zúčtování záloh je prováděno v rozporu s čl. 17 dost. 10 opatření č. 11/2010, kdy záloha na drobný nákup musí být zúčtována minimálně 1x měsíčně, v praxi ovšem vyúčtování zálohy obsahuje doklady i za období tří měsíců.

**Proplacení cestovních náhrad na zahraniční pracovní cestu** – z pokladních dokladů týkajících se valutové pokladny není zřejmý kurz pro přepočtení měny, tento kurz ani neodpovídá kurzu dle kurzovního lístku ČNB pro příslušný den, navíc částka pokladního dokladu je uvedena v českých korunách a nikoliv v cizí měně. Na dalším výběrovém vzorku přiložený zahraniční cestovní příkaz neobsahuje ve vyúčtování čas překročení státní hranice ČR, jak stanovuje opatření č. 5/2010 k vyplňování cestovních příkazů.

Pomocí **opravných účetních dokladů** jsou prováděny opravy přeúčtování prvotních dokladů. Opravné účetní doklady jsou parafovány pouze účetní a není z nich zřejmý důvod provedení opravy účtování.

**Během auditu byla identifikována následující možná rizika, která mohou negativně ovlivnit činnost v oblasti řídicí kontroly:**

- Z **provozních rizik** byla identifikována tato rizika.
  - nesprávné posuzování principů hospodárnosti, účelnosti a efektivity,
  - nízká úroveň řídicí kontroly,
  - nízká úroveň součinnosti mezi jednotlivými útvary,
  - selhání technického vybavení.
- Jako **riziko selhání lidského faktoru** pak byla vyhodnocena
  - nepozornost,
  - nedbalost,
  - úmysl,
  - zpronevěra.
- Mezi **finanční rizika**, která by mohla ohrozit činnosti, byla zařazena:
  - pozdní úhrady faktur,
  - nepřijatelné využívání finančních zdrojů a účelnost vynakládaných prostředků.
- Jako další rizika byla vyhodnocena nedodržování a nesprávná aplikace platné legislativy, či nedodržování vnitřních předpisů zaměstnanci města.

**Jako doporučení byla navržena následující opatření:**

- Nejstěžejnější úkol se jeví proškolení příkazců operací, správce rozpočtu a hlavního účetního v oblasti řídicí kontroly,
- Přepřeracování vnitřních směrnic (zejména opatření 16/2007 k zajištění řídicí kontroly a opatření č. 11/2010, o oběhu účetních dokladů) a dodržování těchto směrnic tak, aby kontrola nebyla prováděna pouze formálně.
- Zajistit řádnou řídicí kontrolu u všech operací týkajících se veřejných příjmů a výdajů v souladu s platnou legislativou a vnitřním i předpisy. Veškeré příjmy i výdaje musí být doloženy dokladem o provedení předběžné řídicí kontroly (žádanky, objednávky, smlouvy opatřené razítkem a podpisy příkazce operace a správcem rozpočtu).



- Aktualizovat a doplnit chybějící podpisové vzory v příloze č. 1 opatření 16/2007: 15 – ochrana dětí, 18 – Fond životního prostředí, 19 – Fond na úpravu zevnějšku, 20 – Náklady na reprezentaci a dary, 25 – Udržitelné projekty.
- Opravy či doplnění v účetních záznamech provádět v souladu s ust. § 35 zákona o účetnictví.
- Řádně vyúčtovat poskytnuté provozní zálohy v souladu s vnitřními předpisy a jejich proúčtování účtovat na účtu 335 – Pohledávky za zaměstnanci.
- Ve vnitřním předpisu stanovit postup při účtování s cizími měnami a stanovení měnového kurzu pro přepočtení na české koruny. Valutovou pokladnu vést v cizích měnách s přepočtem na české koruny.
- Veškeré přijaté faktury evidovat v knize přijatých faktur a řádně je vypořádat. (nepoužívat poukazy pro úhrady nezaevidovaných faktur)
- Na opravných účetních dokladech popsat zdůvodnění provedení opravy účtování týkající se prvotního dokladu.

V rámci provedeného auditu nebyla identifikována závažná zjištění v souladu s ust. § 22 ods. 6 ZFK, která by nepříznivě ovlivnila činnost orgánu veřejné správy – města Šumperka. Předložená doporučení by měla vést ke zkvalitnění řízení v auditované oblasti, zlepšení vnitřního kontrolního systému a k předcházení rizik v auditované oblasti.

#### **5.4.1.1. Dotazníkové šetření charakterizující úroveň řídicí kontroly ve městě Šumperku**

Autorku práce z tohoto auditu zaujal dotazník rozeslaný všem vedoucím útvarů, charakterizující úroveň řídicí kontroly ve městě Šumperku, na jehož tvorbě se podílela. (Dotazník tvoří přílohu č. 7). Návratnost dotazníku byla 100% a souhrn výsledků autorka interpretuje níže.

Všichni vedoucí zaměstnanci jednotlivých útvarů se shodují, že v rámci zodpovědnosti za jednotlivé útvary, mají jasně definované úkoly. Tyto úkoly jsou formálně vyjádřeny převážně v pracovním řádu, platné legislativě, pracovních náplní zaměstnanců, organizačním řádu, zákonných postupech a vnitřních směrnicích města Šumperka.

Na otázku, *zda existuje dokumentace (manuály či příručky), ve kterých jsou podrobně popsány postupy procesního zpracování činností*, uvedli všichni vedoucí zaměstnanci, že ano, nicméně tuto odpověď doplnily o poznámky, ze kterých jasně vyplývá, že dané dokumenty chápou odlišným způsobem, a že daná dokumentace není evidentně přesná a účinná. Mezi uvedené dokumentace byly uvedeny: Správní řád, zápisy z kontrol nadřízeného orgánu, metodické pokyny, ve sbírce zákonů, opatření města, usnesení RM či ZM. Zákony, vyhlášky a interní opatření města. Někteří zaměstnanci uvedli, že procesní mapy a postupy jsou popsány jen u některých směrnic a pracovních postupů.

Jednotlivé útvary nemají ošetřené kontrolní mechanismy, které by zajistily kontrolu všech prováděných činností v útvaru. Samozřejmě z legislativních povinností jsou prováděny kontroly nadřízenými orgány (Krajský úřad Olomouckého kraje), finančním úřadem či správcem dotací. Některé útvary kontrolu považují za běžnou a také ji vykonávají, převážně však pouze u důležitých či závažných činností. Není vykonávána v personální a mzdové agendě.

Vzájemná kontrola mezi pracovníky není vytvořena. Pouze v některých případech tuto kontrolu vedoucí zaměstnanci připouští. Naopak v některých případech vedoucí zaměstnanci označují takovou kontrolu jako kontrolu v rozporu se zákonem, jelikož k problematice smí přistupovat pouze oprávněná úřední osoba.

Kontrola u podřízených pracovníků je vykonávána v závislosti na konkrétních případech. Vedoucí zaměstnanci ji chápou spíše jako kontrolu ve státní správě, kdy zaměstnanci vykonávají úkoly v přenesené působnosti (v tomto smyslu je jejich nadřízený orgán – Krajský úřad Olomouckého kraje – povinnen vykonávat kontrolu podřízených pracovníků – MěÚ Šumperka). V samostatné působnosti je chápána jako kontrola, která má být vykonávána dle interních předpisů nebo dle ZFK. Kontrolní činnost podřízených pracovníků není dle vedoucích pracovníků dále možná ani z časových či finančních důvodů. Omezení této kontroly spočívá dále v rozličných odbornostech, ve velkém rozsahu činností podřízených pracovníků. Připouští však, že by taková kontrola byla vhodná a potřebná. Pokud je taková kontrola vykonávána, tak spíše než v pravidelných intervalech, je vykonávána dle potřeby.

Za jasně stanovené postupy řídicí kontroly vnímají vedoucí zaměstnanci legislativu (ZFK, Zákon 128/2000 Sb., o obcích, atd.) a různá interní opatření. Na otázku zda jsou tyto postupy a metody popsány a zda jsou vedoucím zaměstnancům k dispozici, se vedoucí zaměstnanci více či méně odkazují ke stejným předpisům. Spíše ale než k legislativním, k interním a vnitřním opatřením města, intranetu či zápisům z porad.

Jako kontrolní mechanismus, který dokáže odhalit každé porušení předpisů je uváděn správní řád. Tedy pouze v případě, že je na konkrétní úkol stanoven dle správního řádu určitý maximální čas. Jako další takový mechanismus by se daly považovat úkoly z RM a ZM, kdy se stanovuje doba, do kdy je potřeba daný úkol splnit. V běžné praxi, ale na jednotlivých útvarech takový kontrolní mechanismus schází.

*Komentář:* Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci se odkazují spíše na platnou legislativu, než na procesní postupy zpracování činností. Daná situace souvisí s nepochopením a neochotou mnohých vedoucích zaměstnanců se procesním řízením jakýmkoliv způsobem zabývat. Dokazuje to bohužel i neúspěšný projekt Analýza procesních rizik města Šumperka, který se setkal s nepochopením a všeobecně nebyl zaměstnanci ani vedením přijat.

K organizačním změnám v útvarech všeobecně nedochází velmi často. Většinou se jedná o přirozenou obměnu (odchod do důchodu, změna bydliště, atd.) nebo pak organizační změnu, související se změnou legislativy, právních předpisů či systemizace MěÚ. Nově příchozí zaměstnanci jsou zaučováni postupnou praxí a na základě osobních konzultací a písemných podkladů, včetně popisu práce.

Analýza rizik je prováděna většinou vedoucími zaměstnanci jednotlivých útvarů, v některých případech v týmech.

## **6. NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI INTERNÍHO AUDITU**

### **6.1. Shrnutí poznatků**

V této části budou shrnuty poznatky vyplývající z výzkumného a empirického šetření.

Na zkoumaném ÚSC nejsou definovány jednotlivé procesy, které by jednoznačně pomohly definovat zodpovědnosti a správným způsobem zmírnit, eliminovat či dostat pod kontrolu rizika.

Jelikož zde není dostatečně uplatňováno řízení rizik, potom plánování interního auditu nemůže vycházet z objektivního hodnocení rizik. Nicméně ve své podstatě se útvar IAK snaží vykonávat svoji činnost zodpovědně a má snahu podílet se na vytváření přidané hodnoty.

Při analýze auditu shody zajištění kontrolní činnosti se dalo vysledovat, že se interní audit zabývá riziky, která auditovanou činnost mohou ohrozit a nabízí vhodná opatření k odvrácení či snížení rizika.

Vzdělávání interních auditorů závisí na více faktorech: na časových možnostech a zejména na finančních možnostech města, jelikož útvar interního auditu nedisponuje vlastním rozpočtem a školení pořádaná ČIIA, jsou finančně náročná. Další bariérou při podpoře vzdělávání interních auditorů je v současné době neexistující legislativa, která by stanovovala povinnost určitých školení a přesně vymezovala požadované znalosti interních auditorů.

Střednědobý plán interního auditu vychází z analýzy rizik a roční plány potom vycházejí ze střednědobého plánu, podnětů z vedení města a zejména z vlastního pozorování odboru IAK.

Na vybraném ÚSC není kladen téměř žádný důraz na uplatňování mezinárodních standardů z důvodu, že mají pouze doporučující charakter. Kvalita činnosti interního auditu není doposud nijak hodnocena. Zatím neproběhlo žádné interní ani externí hodnocení.

Útvar IAK nezpracovává analýzu a hodnocení rizik na svém útvaru, ale metodicky řídí vedoucí zaměstnance při zpracovávání rizik v jimi řízených útvarech. Na základě jejich analýzy pak IAK zpracuje za celou organizaci analýzu rizik.

Přestože interní audit (útvar IAK) spadá organizačně pod starostu města, jeho nezávislost je do značné míry omezena, zejména tím, že z personálního hlediska jsou zaměstnanci IAK zařazeni pod tajemníka MěÚ (dovolená, stanovení platového ohodnocení i výše odměn je v kompetenci tajemníka MěÚ).

Podle Výkladů pojmů uvedených v Mezinárodním rámci profesní praxe interního auditu přidává interní audit hodnotu, pokud poskytuje objektivní a náležité ujištění a přispívá k účinnosti a efektivnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů. Aby mohl však správně vykonávat všechny tyto činnosti, je potřeba, aby měl stabilní a pevné postavení v rámci organizace. Následující doporučení by měla přispět k optimalizaci řídicí kontroly a zejména interního auditu města Šumperka.

## 6.2. Navrhované doporučení č. 1

Doporučení č. 1 reaguje na hodnocení otázek z dotazníkového šetření, týkajících se činnosti útvaru Interního auditu a kontroly (dále jen „IAK“) a reflektuje problematiku spjatou s výkonem interního auditu, jeho funkcí a prezentací výsledků zjištěných při auditních kontrolách.

Seznámení s činností a funkcí útvaru Interního auditu a kontroly se všemi zaměstnanci MěÚ Šumperk.

Útvar IAK je v organizaci vnímán při výkonu interního auditu spíše jako nástroj kontrolního systému. Pouze někteří zaměstnanci v něm spatřují i poradní orgán. Bohužel jsou na městském úřadu i takoví zaměstnanci, kteří vnímají interní audit a jeho činnost jako naprosto zbytečnou a nedůležitou práci.

K prezentování všech činností interního auditu by bylo vhodné **organizovat workshopy** se všemi zaměstnanci. Zaměstnanci by tak s určitostí věděli, s jakými otázkami a podněty se mohou na útvar IAK obracet, v čem jim mohou být interní auditoři nápomocni. Získali by větší důvěru a na auditní šetření by nahlíželi jiným způsobem. Do těchto workshopů by mohla být zakomponována vzdělávací aktivita, při které by si

zaměstnanci MěÚ mohli vyzkoušet práci interních auditorů nebo se vhodným způsobem pomocí brainstormingu či team-buildingu zabývat různými riziky a možnými způsoby, jak je odvrátit. Časovou náročnost tohoto projektu autorka navrhuje na dobu 20 dnů během 3 měsíců. Rozložení work shopů do této doby je nutné z důvodu toho, že MěÚ nemůže být uzavřen už ze své podstaty (služby veřejnosti) a je potřeba počítat s využitím max 1 dne v týdnu. Autorka navrhuje pátek, jelikož v ten den je nejkratší pracovní doba MěÚ. Z časového fondu projektu je 12 dnů určeno na přípravu work shopů a 8 dnů pak na jejich celodenní průběh. Zaměstnanci by měli být rozděleni do 8 skupin po 25 osobách. Za tento projekt by mělo zodpovídat vedení města, zpracovat a vést by ho pak měl vedoucí útvaru IAK a jeho zaměstnanci a spolupracovat případně přizvaní externí odborníci.

Následně je na **vedení města, aby požadovalo důsledé dodržování Opatření č. 3/2003 – Statut interního auditu**, a aby vedoucí zaměstnanci auditované činnosti zajistili **předání výsledků**, hodnocení a doporučené opatření k nápravě svým podřízeným zaměstnancům. Dále je potřeba, aby vedoucí zaměstnanci dohlíželi na řádné odstranění nedostatků definovaných interním auditem do stanoveného termínu. V opačném případě, by měli nést následky za neplnění svých řádných povinností, které jim jsou stanoveny.

Bylo by vhodné, aby se vykonávané následné kontrolní audity (follow up audity) prováděly do jednoho roku od uskutečnění auditu, což někdy není z časového vytížení interních auditorů možné. V důsledku nejen tohoto zjištění, ale i z důvodu toho, že zaměstnanci útvaru IAK jsou zatěžováni i jinými druhy různých kontrol, je na zvážení vedení města, zda nenavýšit počet stálých zaměstnanců útvaru IAK nebo v případě potřeby zajistit externí odborníky.

### 6.3. Navrhované doporučení č. 2

Aby bylo možné se efektivně zabývat riziky a jejich řízením ve sledované organizaci, bylo by vhodné nejprve se zabývat procesy. V současné době neexistuje ve městě Šumperku komplexní řešení procesů.

#### Procesní řízení orgánu veřejné správy – města Šumperka

Fungování jakékoliv organizace, ať poskytuje služby nebo vyrábí výrobky ať je z oblasti soukromého či veřejného sektoru, lze popsat pomocí jednotlivých činností nebo procesů, které dané činnosti propojují. Způsobů, jak dané činnosti popsat je mnoho.

Obecně je **proces** definován jako strukturovaný sled na sebe navazujících činností, který tvoří hodnotu. Každý proces je spouštěn nějakou událostí, vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Z pohledu analýzy je proces opakovaný a strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce postupující od jednoho člověka ke druhému a poskytující službu nebo produkt zákazníkovi.

Procesy se obecně rozdělují **na hlavní, podpůrné a řídicí** z pohledu hodnoty, kterou přinášejí, přičemž hlavní proces představuje hlavní tvorbu přidané hodnoty pro finální výstup a procesy řídicí a podpůrné tomuto procesu napomáhají. Předpokladem je, že se stanoví výkonnostní ukazatele<sup>18</sup> a pracovníci odpovědní za jejich naplňování.

V soukromém sektoru se používají běžně tyto 4 „imperativy“ - **náklady, čas, kvantita a kvalita** a k nim i vypovídající ukazatele. Výstupy z jedné operace jsou při tom vstupem do následující operace. Ve výrobních podnicích obvykle bývá výstup z jedné operace vstupem do další operace s časovým rozhraním, kdy je nutné provádět různé druhy kontrol. Lidé, kteří se účastní jedné operace, jsou odpovědní za její průběh a výsledky (výkon). V konečném důsledku se procesy uvnitř podniku zprůhledňují a dohled (kontrola) zefektivňuje.

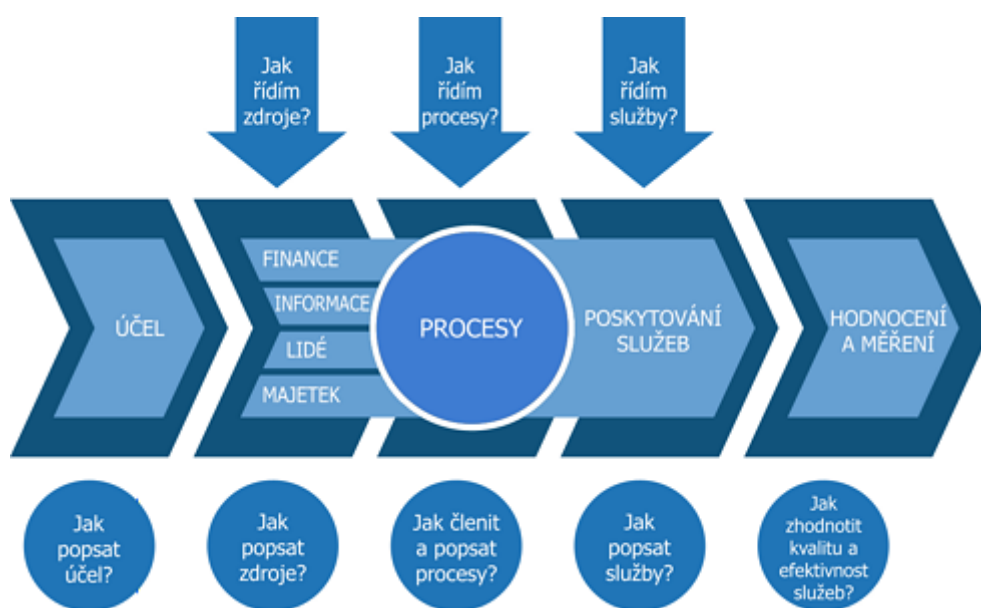
---

<sup>18</sup> KPI (Key Performance Indicators) jsou klíčové ukazatele výkonnosti, jedná se o indikátory (ukazatele) výkonnosti přiřazené procesu, službě, organizačnímu útvaru, celé organizaci, které vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost), Management mania. *KPI*. [online]. [cit. 2014-11-03]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

Na rozdíl od výrobních organizací, kde má základní procesní řetězec podobu výrobně-logistického řetězce a hledá se tak velmi snadno, se tento základní řetězec v organizacích poskytujících služby, hledá mnohem obtížněji. Veřejný sektor představuje velmi komplikovaný případ, kde se organizace (úřady) a analytici často potýkají s identifikací toho, co to vlastně hlavní procesy jsou a jak na sebe navazují.

Jako vhodnou metodou pro zpracování procesního řízení města (a MěÚ) Šumperk, se autorce jeví metodický rámec CoreSet Framework.<sup>19</sup>

Schéma 6 Základní struktura CoreSet Framework



Zdroj: CoreSet Framework. CoreSet. [online]. [cit. 2014-11-03]. Dostupné na: <http://www.corsetframework.eu/>

Tato metoda obsahuje nejdůležitější referenční modely pro každou organizaci:

- Mapu procesů - členění procesů a činností v organizaci.
- Katalog služeb - návod pro vytvoření katalogu služeb a jejich řízení.
- Typový proces - jako šablonu pro analýzu.

---

<sup>19</sup> CoreSet Framework. CoreSet. [online]. [cit. 2014-11-03]. Dostupné na: <http://www.corsetframework.eu/>



**Mapa procesů** umožňuje jakýkoliv z procesů nebo činností v organizaci začlenit a vytvořit tak přehledným způsobem uspořádanou strukturu procesů a činností – rejstřík či „územní členění“ všech procesů a činností v organizaci. S využitím mapy procesů dojde ke značnému zjednodušení analytické fáze – výrazně se zjednodušuje pracovní fáze poznávání procesů organizace a hledání hlavních a podpůrných procesů.

**Katalog služeb** je popis služeb organizace, který slouží ke komunikaci se zákazníky a k řízení služeb organizace. Představuje základní nabídku toho, co a za jakých podmínek poskytovatel služby nabízí, napsanou jazykem, kterému zákazník rozumí.

Katalog služeb je možné rámcově rozdělit na katalog hlavních služeb (který je komunikován vůči zákazníkovi) a katalog podpůrných služeb, které jsou poskytovány interním subjektům (služby jsou rovněž komunikovány vhodným způsobem tak, aby jim vnitřní zákazníci rozuměli).

Jak bylo výše zmíněno, je někdy velmi obtížné stanovit hlavní procesy. Při zpracování procesů by bylo potřeba rozlišit oblast procesů města a oblast procesů MěÚ, jelikož tyto procesy jsou rozdílné. Jako hlavní procesy by pak mohly být definovány jednotlivé služby poskytované občanům.

Pomocí nastavení procesů a následně identifikováním skutečných rizik a jejich zpracováním by se vyřešil i další nedostatek vyplývající z provedeného šetření, a to potřeba analýzy a hodnocení rizik útvaru IAK.

Nespornou výhodou v procesech autorka spatřuje v tom, že je stanovena konkrétní zodpovědnost za určitou činnost jednotlivým, přesně definovaným zaměstnancům. Z čehož vyplývá i zlepšení následného kontrolního mechanismu. Procesní postupy navíc ulehčí orientaci i nově přichozím zaměstnancům. A pokud zavedená praxe funguje dobře v soukromé sféře, je velký předpoklad, že by mohla fungovat v modifikované podobě i v orgánech veřejné správy.

Pokud by IA vycházel z auditu procesů, tak **aby mohla být identifikována rizika** v jednotlivých operacích (či uvnitř nich v jednotlivých úkonech), znamenalo by to velký význam pro zkvalitnění řízení celého orgánu veřejné správy - pro naplňování požadavků zákazníků – obyvatel, voličů a návštěvníků, kteří vyžadují kvalitní a pružné služby od orgánů veřejné správy – v tomto případě města Šumperka.

## 6.4. Navrhované doporučení č. 3

### Zavedení manažerského auditu

Autorka by doporučovala **zavedení manažerského auditu**, ke zlepšení výkonu a postavení vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů. Tento audit by se mohl provádět z části i formou benchmarkingu.

Výchozím krokem manažerského či personálního auditu je analýza činností, úkolů a odpovědností pracovních pozic. Tuto analýzu může doplňovat pohled na celkovou řídicí strukturu podniku, v jejímž rámci jsou klíčové pracovní funkce vykonávány - na rozdělení pravomocí a odpovědností, průběh rozhodovacích procesů, organizační strukturu, firemní hodnoty a kulturu apod.

Obvykle se používá v situacích, kdy je třeba zhodnotit stav lidí a zlepšit fungování organizace. Nejčastější důvody pro realizaci personálního auditu mohou být zvýšení výkonnosti organizace jako celku a optimalizace lidských zdrojů, optimalizace nákladů a redukce počtu pracovníků, zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizaci včetně motivačního systému nebo vytvoření podkladů pro individuální rozvoj a kariérní plány pracovníků.

Možná i pro to, že většina zaměstnanců je v organizaci dlouhou dobu, je mnoho z nich neochotna se přizpůsobovat novým věcem, učit se novým metodám – jak autorka mohla během své praxe na MěÚ vyzorovat. I z tohoto důvodu je potřeba, aby vedoucí zaměstnanci byli ochotni a otevření novým věcem, aby se nebránili zlepšení a vhodným způsobem takto působili i na své podřízené, aby neustrnuli ve vzdělávacím procesu. Protože v současné době, kdy si zákazník – občan žádá rychlé a co nejefektivnější řešení svého požadavku či problému, je přizpůsobivost, znalost (a to nejen legislativní, ale i nových technologických možností) a ochota klíčová v efektivním poskytování služeb.

Autorka vidí možnost zvýšení zájmu zaměstnanců o další vzdělávání a aktivity například v zavedení globálního procesu řízení lidských zdrojů – zavést hodnocení pracovníků, které by bylo provázáno na stanovené cíle a odměny.

## 6.5. Navrhované doporučení č. 4

### Zavést hodnocení útvaru IAK

Zákonné normy nejen ukládají povinnost zřídit útvar interního auditu, ale i hodnotit práci interních auditorů. V zákoně 320/2001 Sb., o finanční kontrole, toto není definováno přímo. Nicméně § 28 ZFK nás odkazuje na Standardy pro profesionální praxi interního auditu, ze kterého to již vyplývá.

Hodnocení interního auditu („IA“) je možné provádět několika způsoby. Jedním z nich může být metodika hodnocení IA založená na třech modulech, která vychází z toho, že je IA uvnitř organizace hodnocen na základě:

- postavení interního auditu,
- lidských zdrojů,
- a procesů. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 193-195)

Vedoucí útvaru interního auditu je dle požadavků Standardu (Standard 1300) povinen vypracovat a pravidelně aktualizovat program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA, který zahrnuje všechny aspekty činnosti interních auditorů a představuje průběžné monitorování její účinnosti.

V rámci útvaru IAK by proto měly být zavedeny takové procesy, které různým zainteresovaným stranám poskytují přiměřené ujištění, že útvar interního auditu provádí svou činnost v souladu se zákonnými a vnitřními předpisy, v souladu se Statutem interního auditu, že útvar funguje efektivním a účinným způsobem a je vnímán zainteresovanými stranami jako subjekt, který přináší přidanou hodnotu a zdokonaluje fungování organizace. Tyto procesy zahrnují vykonávání přiměřeného dohledu, vykonávání pravidelných interních hodnocení a průběžného sledování zajištění kvality a vykonávání pravidelných externích hodnocení kvality interního auditu. Dle autorky, by ale měl být tento postup ošetřen přímo legislativou, aby se sjednotil postup IA ve všech orgánech veřejné správy.

## 7. ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Interní audit v řízení veřejné správy“ je tematicky zaměřena na hlubší prozkoumání funkce a činností kontrolních mechanismů veřejné správy. Hlavním cílem bylo seznámit, zanalyzovat a zhodnotit účinnost a efektivitu těchto kontrolních mechanismů uplatňovaných podle zákona o finanční kontrole a také z pohledu kontroly správní. Zejména pak zhodnotit jednu konkrétní část vnitřní finanční kontroly – a to interní audit na vybraném územním samosprávném celku – městu Šumperku.

V teoretické části byly popsány základní pojmy, které se týkaly veřejné správy, typů kontrol prováděných ve veřejné správě, interního auditu a řízení rizik. Tato část vytvořila vhodný základ pro analytickou část, zabývající se interním auditem na městském úřadu v Šumperku.

System kontrolních mechanismů veřejné správy je velmi složitý, ať už se jedná o právní vymezení nebo o výkon kontrolní činnosti jako takový. Osoba vykonávající jakoukoliv kontrolu nese vždy velkou odpovědnost za správnost provedení této kontroly.

Je nutné si uvědomit, že pojmy vnitřní kontrola a interní audit nejsou shodné. Interní audit není vnitřní kontrolou, ani vnitřní kontrolu nenahrazuje. Vnitřní (řídící) kontrola spočívá ve zjišťování odchylek dosažených výsledků od výsledků plánovaných a provádí ji všichni řídící pracovníci. Naopak interní audit spočívá v nezávislém ověřování činností v ekonomické či finanční oblasti a provádí ho interní auditoři. Interní audit zajišťuje také poradenskou činnost, která je zaměřena na přidávání hodnoty tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení procesů.

Analytická část se pak zabývá rozborem a hodnocením interního auditu – jeho činností, i tím, jak ho vnímají zaměstnanci MěÚ. V této části byly použity různé analytické metody. K získání poznatků a informací, jak vnímají útvar Interního auditu a kontroly zaměstnanci městského úřadu použila autorka dotazníkové šetření. Další informace byly získány prostudováním interních materiálů a také pomocí řízených rozhovorů. Z analytického šetření vyplynuly mnohé pozitivní poznatky, ale i závažné nedostatky, které negativně ovlivňují výkon a správnou činnost interního auditu na vybraném územním samosprávném celku.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky interního auditu a také příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky, které snižují možná ohrožení a podporují příležitosti lze zařadit stabilní a kvalitní složení členů interního auditu a jejich zkušenosti a také existence Českého institutu interních auditorů. Ze slabých stránek lze uvést nedostatečné finanční zabezpečení interních auditorů a také neexistence vypracované mapy procesů, která by usnadnila analýzu rizik a tím i činnost interních auditorů. Mezi ohrožení se řadí nepochopení funkce interního auditu a také nedostatek financí ve veřejném sektoru. Jelikož útvar IAK nedisponuje vlastním rozpočtem, autorka navrhuje, aby se vedení města a vedoucí interního auditu a kontroly snažilo využít co nejvíce prostředků na rozvoj a další vzdělávací interních auditorů a také na zdokonalení činnosti interního auditu z dotačních programů EU – např. Efektivní veřejná správa – z operačního programu Zaměstnanost 2014-2020 nebo program Sociální inovace a mezinárodní spolupráce. V úvahu by přicházel i operační program INTERAC III – nástroje pro finanční kontrolu a audit atd.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci MěÚ nevnímají interní auditory jako možný poradní orgán, ale spíše jako formální kontrolu, která je vykonávána v souladu se zákonem a nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Na útvar IAK není pohlíženo jako na prestižní útvar, jak by bylo žádoucí a také, že schází zpětná vazba k zaměstnancům MěÚ, kteří někdy nevědí, jak dopadlo šetření interního auditu na jejich oddělení. Na vině zpravidla bývá lidský faktor, kdy vedoucí zaměstnanec útvaru, jehož se auditovaná činnost týká, nezajistí přenos informací ke všem podřízeným zaměstnancům. Pokud všichni zaměstnanci, kterých auditní šetření týká, nejsou seznámeni s výsledky provedeného šetření, nemohou znát ani zjištěná pochybení či identifikovaná rizika a způsob a doporučení, jakým a do kdy mají být nedostatky odstraněny a výsledná činnost interního auditu je v důsledku tohoto pochybení neefektivní.

Jednotlivé odbory MěÚ mají vytvořené náplně práce a různé metodiky, ale zpracované činnosti ve formě procesů na MěÚ schází. Do procesního řízení bylo převedeno pouze několik opatření, a to z iniciativy některých málo odborů. V roce 2011 byla ze strany útvarů IAK a kanceláře tajemníka snaha zavést procesní řízení, bohužel se tento projekt nesešel s pochopením u většiny zaměstnanců a ustrnul.

Na MěÚ také schází manažerský audit i hodnocení činnosti interního auditu, které by mělo být v současné době již implementováno do řízení organizace.

Aby mohl útvar IAK řádně realizovat všechny činnosti, které definuje nejen zákon o finanční kontrole, ale i Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu, je potřeba, aby bylo jeho postavení v organizaci pevně stanoveno a také podloženo právním rámcem.

V návaznosti na nezbytnost správného fungování interního auditu je potřeba zabývat se řízením rizik, které ve zkoumané organizaci ve sledovaném období nebylo komplexně nastaveno. Vhodným opatřením by bylo vytvoření procesního řízení, kde by při jeho praktické implementaci bylo možné identifikovat a definovat skutečná rizika a pravděpodobnost ztrát, vzniklých působením rizika. Kdyby metodické postupy interního auditu návazně vycházely z využívání auditu procesů, znamenalo by to velký přínos k zefektivnění celého kontrolního systému, a ke zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům – občanům.

Na základě získaných poznatků navrhla autorka soubor doporučení, která by měla přispět k optimalizaci činnosti řídicí kontroly a zejména činnosti interního auditu. Tato doporučení se týkají jak správné činnosti interních auditorů, tak managementu. V konečném důsledku se jedná o spolupráci a koordinaci mezi zaměstanci MěÚ, vedením i interních auditorů.

Cílem práce je poukázat na nezbytnost budování moderních systémů řízení uvnitř státních a veřejných organizací, jejichž smyslem je cílená podpora efektivnějšího, účinnějšího a hospodárnějšího poskytování veřejné služby. Je nutné, aby se zvyšovala nejen účinnost a efektivnost, ale i prestiž útvarů interního auditu nejen v Šumperku ale i ve všech orgánech veřejné správy a samosprávy.

## 8. POUŽITÁ LITERATURA

BALÁŠ, L., CVEJNOVÁ Š., a kol. *Aplikační příručka Společného hodnotícího rámce (modelu CAF – verze 2013)*, Praha: TISKAP s.r.o., 2012. 149 s. ISBN 978-80-02-02511-5.

BŘÍZA, V, SVOBODA, R. *Jak dostat pod kontrolu rizika v malém a středním podnikání?* Praha: Eurodan, s.r.o. 2007. 37 s. ISBN 80-86777-02-2.

ČIIA. *Mezinárodní Rámec profesní praxe auditu*. Praha: ČIIA, o. s., Institut IIA, 7. České vydání, 2013. 75 s. ISBN 978-80-86689-48-7.

DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. BECK, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

DVOŘÁK, B., DVOŘÁKOVÁ, J. *Pracovní postupy a dokumentace při realizaci veřejnoprávních kontrol a interního auditu*. 1. vydání, Pardubice: Český a moravský účetní dvůr, 2004. 189 s. ISBN 80-903246-1.

GALLOWEY, D. *Interní audit: Průvodce nového auditora*. ČIIA, Praha: REPROSERVIS, spol. s.r.o., 2002. 90 s. ISBN 80-86689-07-7.

LEE, T. *Company auditing*. Chapman & Hall, London, 1986

MĚŠTÁNKOVÁ, M. *Interní audit v systému finanční kontroly ve veřejné správě*. Disertační práce. Brno, 2013. 155 s.

PIVOŇKA, T., FANTA, J. *Spolupráce interního a externího auditu*. *Interní auditor*, 2006, roč. 10, č. 3(41), s. 5-7, ČIIA: 2006. ISSN 1213-8274.

POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. BECK, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

REKTOŘÍK J., ŠELEŠOVSKÝ a kol. *Kontrolní systémy správy a veřejného sektoru*. Praha. Ekopress, 2003. 212 s. ISBN 80-86119-72-6.

SEDLÁČEK, J. *Auditing*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 176 s. ISBN 80-210-2527-1.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: CREDIT Praha, 2003. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

SCHRÁNIL, P., TVRDOŇ, J. *Externí a interní auditing*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 72 s. ISBN 78-80-7408-042-5.

VEBER J, a kol., *Management. Základy – moderní manažerské přístupy - Výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: ManagementPress, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Co je a co není benchmarking*. Studijní materiál úvodního školení benchmarkingu v rámci projektu Partnerství Olomouckého kraje., 2006. 74 s.

#### **Internetové zdroje:**

NEJVYŠŠÍ KONTROLNÍ ÚŘAD. [online]. [cit. 2013-10-5]. Dostupné na <http://www.nku.cz/cz/urad/historie-kontroly.htm>

THE INSTITUT OF EXTERNAL AUDITORS [online]. c. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné na <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatoryguidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

THE INSTITUT OF EXTERNAL AUDITORS [online]. c. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné na <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

METODIKA INTERNÍCH AUDITŮ: *Odborná způsobilost auditora*. [online]. [cit. 2014-9-28]. Dostupné na: [http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+\(5\)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089&PHPSESSID=fa...](http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+(5)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089&PHPSESSID=fa...)

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Pokyn IA-Etický kodex interního auditora*. [online]. [cit. 2014-9-29]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2009/eticky-kodex-interniho-auditora-12455>

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Pokyn CHJ 2*. [online]. [cit. 2014-10-3]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2009/pokyn-chj-2-12456>

MANAGEMENT MANIA. *Analýza procesů*. [online]. [cit. 2014-10-3]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>



MINISTERSTVO FINANCÍ. *Pokyn CHJ-6*, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy: Příloha č. 2. [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/pokyn-chj-6-12464>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích k 31. 12. (1991-2012) [online]. c. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné na: [http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/so\\_orp\\_sumperk](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/so_orp_sumperk)

MĚSTO ŠUMPERK. *Orgány města* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné na <http://www.sumperk.cz/cs/samosprava/organy-mesta/>

### **Legislativa:**

Zákon č. 128/2000 Sb., O obcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších předpisů

71/1967 Sb., O správním řízení, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů

## 9. SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ

### Tabulky:

Tabulka č. 1 – Postupy interních auditorů	41
Tabulka č. 2 – Hodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizika	47
Tabulka č. 3 – Hodnocení rizik	48
Tabulka č. 4 – Řídící kontrola u příjmů dle právních předpisů	85

### Schéma:

Schéma 1 – Veřejná správa v širším pojetí	17
Schéma 2 – Veřejná správa v užším pojetí	18
Schéma 3 – Zvládání rizik dle COSO	49
Schéma 4 – Algoritmus řízení rizik	51
Schéma 5 – Členění města Šumperk a městského úřadu	57
Schéma 6 – Základní struktura CoreSet Framework	96

### Grafy:

Graf č. 1 – Počet let, které zaměstnanci pracují na MěÚ	66
Graf č. 2 – Vnímání systému zavedení finanční kontroly zaměstnanci	67
Graf č. 3 – Ví zaměstnanci co je interní audit a jakou funkci plní?	67
Graf č. 4 – Kolik zaměstnanců bylo seznámeno s výsledky IA	68
Graf č. 5 – Hodnocení, zda se IA v interním šetření zabýval riziky	69
Graf č. 6 – Mapa rizik	71
Graf č. 7 – Souhlas s tvrzením: Je IA a jeho činnost brána spíše jako formální záležitost?	71
Graf č. 8 – Souhlas s tvrzením: Je IA pro MěÚ Šumperk přínosem?	72
Graf č. 9 – Souhlas s tvrzením: Je IA využíván spíše jako kontrolní nástroj?	72
Graf č. 10 – Souhlas s tvrzením: Má IA dostačující pravomoce k zlepšení řízení?	73
Graf č. 11 – Souhlas s tvrzením: je IA dostatečně nezávislý útvar?	73



## KONTROLNÍ ŘÁD MĚSTA ŠUMPERKA

Datum vydání:	21. 9. 2006	Zpracovala:	Ing. Marcela Adámková vedoucí oddělení interního auditu a kontroly
Nahrazuje:	opatření č. 8/2005	Správce:	Ing. Marcela Adámková vedoucí oddělení interního auditu a kontroly
Počet stran:	8	Vydává:	Mgr. Zdeněk Brož starosta města
Počet příloh:	-		

### ČÁST PRVNÍ OBECNÁ USTANOVENÍ

#### Čl. 1 Úvodní ustanovení

1. Tímto kontrolním řádem se zavádí vnitřní kontrolní systém dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon o finanční kontrole“) v orgánu veřejné správy – Město Šumperk.
2. Cílem tohoto kontrolního řádu je vytvořit podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy; zabezpečení včasného zjišťování, vyhodnocování a minimalizace provozních, finančních, právních a jiných rizik vznikajících v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů Města Šumperka.
3. Kontrolní řád upravuje kontrolní systém Městského úřadu Šumperk (dále jen „MěÚ“), práva a povinnosti zaměstnanců města zařazených do MěÚ a Městské policie Šumperk (dále jen „MP“), práva a povinnosti zaměstnanců pověřených výkonem kontrolní činnosti, interního auditu a úlohu jednotlivých útvarů v kontrolním systému.
4. Kontrolní systém zahrnuje veřejnosprávní kontrolu a vnitřní kontrolní systém.
5. Kontrolní systém je nedílnou součástí systému řízení. Získává objektivní informace o tom, zda jednotlivé útvary a jimi řízené organizační složky, příspěvkové organizace a MP postupují v souladu s obecně závaznými právními normami a vnitřními předpisy města a MěÚ a zda uskutečňují operace hospodárně, efektivně a účelně.
6. Kontrolní řád v rámci organizačního uspořádání MěÚ upravuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců, jimi řízených organizačních jednotek, MP a zaměstnanců pověřených kontrolní činností.

#### Čl. 2 Vymezení základních pojmů

Pro účely tohoto opatření a v souladu se zákonem o finanční kontrole se rozumí

- a) **orgánem veřejné správy** Město Šumperk,
- b) **vedoucím orgánem veřejné správy** starosta města,
- c) **veřejnými prostředky** jsou veřejné finance (veřejné příjmy a veřejné výdaje), věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící Městu Šumperku,

- d) **veřejnou finanční podporou** poskytování dotací, grantů, příspěvků, návratných finančních výpomocí a dalších prostředků z rozpočtu Města Šumperka,
- e) **správnosti** finanční a majetkové operace (dále jen „operace“) její soulad s právními předpisy a dosažení optimálního vztahu mezi její hospodárností, efektivností a účelností,
- f) **hospodárností** takové použití veřejných prostředků, které vede k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů,
- g) **efektivností** takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem vynaložených prostředků,
- h) **účelností** takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů,
- i) **veřejnosprávní kontrolou** kontrola hospodaření s veřejnými prostředky prováděná u příspěvkových organizací ve své působnosti, dále u příjemců veřejné finanční podpory poskytované z rozpočtu Města Šumperka nebo u žadatelů o tuto podporu,
- j) **řídící kontrolou** kontrola zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci v rámci jejich řídicí působnosti vymezené organizačním řádem při přípravě, schvalování, sledování, konečném vypořádání a vyúčtování operací a následném prověření správnosti vybraných operací,
- k) **interním auditem** nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy.

## **ČÁST DRUHÁ VEŘEJNOSPRAVNÍ KONTROLA**

### **Čl. 3 Společná ustanovení**

1. Veřejnosprávní kontrola je prováděna zaměstnanci pověřenými k výkonu kontrolní činnosti na základě písemného pověření kontrolního orgánu. K základním úkolům veřejnosprávní kontroly patří zejména:
  - a) kontrolovat hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizací, které jsou zřízeny Městem Šumperkem,
  - b) vykonávat kontrolu u žadatelů o veřejnou finanční podporu nebo u příjemců veřejné finanční podpory, kterou jim Město Šumperk poskytuje.
2. Vzájemné vztahy mezi kontrolním orgánem Města Šumperka a kontrolovanou osobou při výkonu veřejnosprávní kontroly na místě se řídí částí třetí zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů – Základní pravidla kontrolní činnosti (Kontrolní řád), nestanoví-li zákon o finanční kontrole jinak.
3. Vedoucí kontrolního orgánu je z důvodu vyloučení střetu veřejného zájmu se zájmy osobními povinen zajistit, aby zaměstnanci, kteří vykonávají veřejnosprávní kontrolu, ani osoby jim blízké nebyly ke kontrolovaným osobám nebo k předmětu této kontroly v právním nebo v jiném vztahu, který vzbuzuje důvodné pochybnosti o objektivnosti jejich výkonu.
4. Zaměstnanec pověřený k výkonu kontrolní činnosti bude kontrolu provádět na základě písemného pověření k provedení veřejnosprávní kontroly na místě. Pověření bude obsahovat minimálně tyto náležitosti:
  - a) přesný název a sídlo orgánu provádějícího kontrolu,
  - b) přesný název (jméno) a sídlo nebo bydliště kontrolovaného subjektu,
  - c) podle kterých právních předpisů bude kontrola prováděna,
  - d) druh veřejnosprávní kontroly na místě (předběžná, průběžná, následná),
  - e) jméno a příjmení zaměstnance pověřeného k výkonu kontrolní činnosti,
  - f) vymezení předmětu kontroly v základních bodech,
  - g) datum vystavení pověření,
  - h) podpis starosty města.
5. Zaměstnanci provádějící kontrolu (dále jen „kontrolující“) jsou zejména oprávněni:
  - a) vykonávat kontrolu u kontrolované osoby na místě pouze v takovém rozsahu, který je nezbytný ke splnění účelu kontroly,

- b) požadovat od kontrolovaných osob, aby ve stanovené lhůtě předložily originální doklady, záznamy dat prostředků výpočetní techniky a další potřebné podklady ke kontrole a poskytly úplné a pravdivé informace o kontrolovaných, zjišťovaných a souvisejících skutečnostech,
  - c) požadovat na kontrolovaných osobách poskytnutí pravdivých a úplných informací o zjišťovaných a souvisejících skutečnostech,
  - d) zajišťovat v odůvodněných případech doklady, jejichž převzetí musí kontrolované osobě písemně potvrdit a ponechat jí kopie převzatých dokladů,
  - e) požadovat po kontrolovaných osobách, aby po provedené kontrole podaly ve stanovené lhůtě písemnou zprávu o přijatých opatřeních k odstranění zjištěných nedostatků a o plnění těchto opatření,
  - f) v případech stanovených zákonem ukládat pokuty,
  - g) vyžádat u kontrolované osoby předložení výsledků předchozích kontrol, které mají vztah k předmětu vykonávané kontroly.
6. **Zaměstnanci provádějící kontrolu jsou zejména povinni:**
- a) oznámit kontrolované osobě zahájení kontroly a prokázat se jí pověřením k provedení kontroly,
  - b) dbát práv a právem chráněných zájmů kontrolovaných osob,
  - c) předat neprodleně převzaté písemnosti kontrolované osobě, pominou-li důvody jejich převzetí,
  - d) zajistit řádnou ochranu odebraných originálních dokladů proti jejich ztrátě, zničení, poškození nebo zneužití,
  - e) pořizovat o výsledcích kontroly protokol, seznámit kontrolovanou osobu s jeho obsahem a předat jí stejnopis protokolu,
  - f) zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozvěděli při výkonu kontroly, a nezneužít těchto skutečností, tuto povinnost nemají vůči starostovi města a dalším osobám a orgánům, u kterých to vyplývá z platné právní úpravy a vnitřních předpisů.
7. **Předběžná veřejnosprávní kontrola** posuzuje, zda plánované a připravované operace odpovídají stanoveným úkolům veřejné správy a jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky; prověřuje podklady předložené kontrolovanými osobami pro připravované operace před jejich uskutečněním (zejména před přijetím rozhodnutí nebo uzavřením smlouvy).
8. **Průběžná veřejnosprávní kontrola** prověřuje, zda kontrolované osoby
- a) dodržují stanovené podmínky a postupy při uskutečňování vypořádávání a vyúčtování schválených operací,
  - b) přizpůsobují uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům,
  - c) provádějí včas a přesně zápisy o uskutečňovaných operacích v zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech a zda zajišťují včasnou přípravu stanovených finančních, účetních a jiných výkazů, hlášení a zpráv.
9. **Následná veřejnosprávní kontrola** se provádí po vyúčtování operací s cílem prověřit, zkoumat a vyhodnocovat u vybraného vzorku operací zejména, zda
- a) údaje o hospodaření s veřejnými prostředky věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb veřejných prostředků a zda tyto údaje odpovídají skutečnostem rozhodným pro uskutečnění veřejných příjmů, výdajů a nakládání s veřejnými prostředky,
  - b) přezkoumávané operace jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími přijatými v rámci řízení a splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,
  - c) opatření přijatá příslušnými orgány veřejné správy včetně opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik jsou kontrolovanými osobami plněna.
10. V rámci kontrolního systému zaměstnanci pověřeni k výkonu kontrolní činnosti spolupracují s jednotlivými odbory městského úřadu a kanceláří tajemníka.

#### Čl. 4

#### Kontrola vykonávaná odbory městského úřadu

1. Odbory provádějí kontrolní činnost v jimi řízených příspěvkových organizacích v rámci své působnosti stanovené organizačním opatřením (zásady řízení příspěvkových organizací zřízených Městem Šumperk). V této oblasti také spolupracují při veřejnosprávních kontrolách organizovaných a zabezpečovaných pracovníky pověřenými k výkonu kontrolní činnosti.
2. Vedoucí odborů městského úřadu jsou povinni zejména:
  - a) soustavně kontrolovat plnění stanovených a rozhodujících úkolů v oblasti svého působení,
  - b) porovnávat dosahované výsledky s výsledky minulých období a se stanovenými cíli,
  - c) provádět kontrolu dodržování vnitřních předpisů a kontrolu správnosti, věrohodnosti a průkaznosti vykazovaných údajů v oblasti své působnosti,
  - d) na vyžádání pověřeného pracovníka úseku veřejnosprávní kontroly nebo úseku interního auditu uvolnit odborné podřízené pracovníky na kontrolní akce, kteří se při výkonu této kontrolní činnosti řídí pokyny vedoucího kontrolní skupiny,
  - e) poskytovat kontrolním pracovníkům případně přizvaným pověřeným osobám dle § 16 zákona o finanční kontrole potřebné věrohodné informace a odborné konzultace,
  - f) využívat poznatky z kontrolní činnosti ke zvyšování celkové úrovně řídicí a metodické práce v rámci své působnosti,
  - g) v případě zjištěných nedostatků neprodleně sjednat nápravu a přijmout účinná opatření, která zabrání jejich opakování, včetně vyvození důsledků vůči podřízeným pracovníkům osobně odpovědným za jejich vznik,
  - h) o zjištěných nedostacích a o přijatých opatřeních neprodleně informovat starostu města.

#### Čl. 5

#### Veřejnosprávní kontrola u příjemců veřejné finanční podpory nebo u žadatelů o tuto podporu

1. Veřejnou finanční podporou se rozumí poskytování grantů, dotací a ostatní veřejné finanční podpory na základě „Podmínek pro poskytování grantů z rozpočtu Města Šumperka“, „Podmínek pro poskytování dotací na činnost z rozpočtu Města Šumperka“ a „Obecných podmínek pro poskytování veřejné finanční podpory (mimo systém grantů a dotací) z rozpočtu Města Šumperka“.
2. **Předběžná veřejnosprávní kontrola** bude provedena u všech žadatelů o poskytnutí veřejné podpory z rozpočtu Města Šumperka před podpisem příslušných smluv, které zavazují Město Šumperk k poskytnutí veřejné finanční podpory. Zaměstnancem pověřeného k výkonu kontrolní činnosti provádějícím předběžnou veřejnosprávní kontrolu je vedoucí odboru, z jehož organizační jednotky používané v agendě účetnictví (dále jen „ORJ“) bude veřejná podpora poskytována. Předmětem kontroly budou zejména tyto skutečnosti:
  - a) ověření statutárních listin žadatelů o veřejnou podporu (zřizovací listina, zakladatelská smlouva), výpis z obchodního rejstříku, popř. jiné státní evidence, kterou bude doložena právní existence žadatele o podporu; příslušný výpis z evidence, který je starší než 6 měsíců, musí být ověřen pověřeným zaměstnancem; v případě, že žadatelem o veřejnou podporu bude fyzická osoba (občan), bude ověřen doklad totožnosti a místo trvalého pobytu v registru obyvatel,
  - b) čestné prohlášení žadatele, ve kterém žadatel uvede:
    - osobu oprávněnou k jednání za žadatele o podporu,
    - zda vede účetnictví nebo daňovou evidenci, či bude řádně vést veškeré příjmy a výdaje vztahující se k veřejné finanční podpoře,
    - že nemá vůči Městu Šumperku nedoplatky (závazky),
    - že číslo bankovního účtu uvedeného v žádosti o veřejnou finanční podporu, a na který budou prostředky z veřejné finanční podpory poskytnuty, je ve vlastnictví žadatele,
    - že žadatel není v úpadku (konkurzu nebo vyrování).
3. Předběžná veřejnosprávní kontrola nemusí být prováděna na místě u žadatele, ale v prostorách městského úřadu.

4. Pokud bude žádost o poskytnutí podpory předána jiné osobě než příslušnému vedoucímu odboru vymezeného v odst. 2., je osoba, která tuto žádost přijme, povinna ji postoupit příslušnému vedoucímu odboru. Žádost, která nebyla podrobena předběžné veřejnosprávní kontrole nemůže být předložena ke schválení do příslušného orgánu města.
5. Smlouva o poskytnutí veřejné podpory může být podepsána až po ověření všech skutečností uvedených v odst. 2. a splněných podmínek dle odst. 1.
6. Veřejná finanční podpora nemůže být poskytnuta, pokud:
  - a) nejsou splněny podmínky v odst. 2,
  - b) ostatní skutečnosti, které mohou vést k neúčelnému, nehospodárnému nebo neefektivnímu hospodaření s prostředky veřejné finanční podpory nebo k jejímu vynaložení, jsou v rozporu se zákonem.
7. **Průběžná veřejnosprávní kontrola** bude provedena na místě u žadatelů, kterým byla poskytnuta veřejná finanční podpora, a to na základě návrhu vedoucího odboru, z jehož ORJ byla veřejná podpora poskytnuta, nebo na základě rozhodnutí starosty města, RM či ZM. Tuto kontrolu zajišťuje vedoucí odboru, z jehož ORJ byla veřejná finanční podpora poskytnuta, ve spolupráci s vedoucím odboru FAP; k výkonu kontroly mohou být pověřeni odborní zaměstnanci MěÚ, popřípadě přizvaná osoba dle § 16 zákona o finanční kontrole. Předmětem této kontroly, která bude provedena na místě u příjemce podpory, budou zejména tyto skutečnosti:
  - a) účetní zachycení veřejné finanční podpory,
  - b) účel využití prostředků z veřejné finanční podpory,
  - c) pokud je veřejná finanční podpora poskytnuta na nákup konkrétního majetku nebo služeb, fyzicky se ověří fyzická existence tohoto majetku nebo služeb, cenová přiměřenost a způsob výběru dodavatele majetku nebo služeb, jejich zachycení v účetní evidenci.
8. Pokud budou zjištěny nedostatky, další veřejná finanční podpora bude zastavena až do doby jejich odstranění.
9. **Následná veřejnosprávní kontrola** bude provedena po skončení roku, nebo po ukončení akce, na které se podílely veřejné prostředky z rozpočtu Města Šumperka. Zaměstnanci pověřenými k výkonu kontrolní činnosti provádějící následnou veřejnosprávní kontrolu společně jsou zaměstnanec oddělení interního auditu a kontroly a zaměstnanec odboru, z jehož ORJ byla veřejná podpora poskytnuta. Kontrola bude provedena u:
  - a) všech příjemců veřejné finanční podpory, jejíž výše činí 500.000,- Kč a více (s výjimkou veřejných finančních podpor zahrnutých do systému grantů a dotací),
  - b) u 5 %-tního vybraného vzorku příjemců veřejných finančních podpor, jejíž výše nepřesáhne 500.000,- Kč, a dále zahrnutých do systému grantů a dotací, a to na základě následujících kritérií:
    - u příjemce veřejné finanční podpory byly dříve problémy s vyúčtováním veřejné finanční podpory,
    - příjemce veřejné finanční podpory nedodal požadované podklady,
    - byly získány informace o tom, že veřejná finanční podpora nebyla použita na stanový účel apod.,
    - další namátkový výběr.
10. Předmětem následné veřejnosprávní kontroly budou zejména tyto skutečnosti:
  - a) účetní zachycení veřejné finanční podpory a její použití v účetních knihách a účetních výkazech,
  - b) kontrola všech dokladů, které se váží k vynaložení prostředků z rozpočtu Města Šumperka,
  - c) ověření, zda veřejná finanční podpora splnila svůj účel a prostředky byly vynaloženy účelně, hospodárně a efektivně.
11. U všech veřejných finančních podpor, jejichž výše nepřesáhne 500.000,- Kč, a u veřejných finančních podpor zahrnutých do systému grantů a dotací je kontrola prováděna pověřeným zaměstnancem odboru, z jehož ORJ byla veřejná podpora poskytnuta, a to na základě



vyúčtování veřejné finanční podpory. Pokud kontrolou vyúčtování veřejné finanční podpory bude zjištěno porušení podmínek poskytnutí veřejné finanční podpory, resp. smlouvy, je nutné tuto skutečnost oznámit bez zbytečného odkladu oddělení interního auditu a kontroly a u příjemce veřejné finanční podpory zahájit následnou veřejnosprávní kontrolu.

## **Čl. 6**

### **Průběh kontroly a protokol o výsledku kontroly**

1. Kontrola je zahájena předložením písemného pověření k provedení kontroly kontrolované osobě.
2. O kontrolních zjištěních se pořizuje protokol, který
- 3.
4. Protokol podepisují kontrolní pracovníci, kteří se kontroly zúčastnili.
5. Pracovníci kontrolní skupiny seznámí vedoucího kontrolované osoby s obsahem protokolu, předají mu stejnopis protokolu a umožní mu vyjádřit se k provedené kontrole; seznámení s protokolem a jeho převzetí potvrzuje vedoucí kontrolované osoby podpisem protokolu.
6. Odmítne-li vedoucí kontrolované osoby seznámit se s kontrolním zjištěním nebo toto seznámení potvrdit, vyznačí se tyto skutečnosti v protokolu.

## **Čl. 7**

### **Námítky proti protokolu**

1. Proti protokolu může kontrolovaná osoba ve lhůtě pěti dnů ode dne seznámení s protokolem, nestanoví-li kontrolor lhůtu delší, podat písemné a zdůvodněné námítky vedoucímu kontrolní skupiny.
2. Vedoucí kontrolní skupiny:
  - a) může o námitkách sám rozhodnout, jestliže jim v plném rozsahu vyhoví,
  - b) nevyhoví-li námitkám v plném rozsahu, předloží námítky do sedmi dnů od jejich doručení starostovi města k vypořádání,
  - c) může rozhodnout, že se námítky vyřídí v rámci správního řízení, jestliže je takové správní řízení o uložení sankce nebo opatření v přímé souvislosti se skutečností obsaženou v protokolu s kontrolovanou osobou zahájeno do tří měsíců od doručení námitek; vedoucí kontrolní skupiny je povinen předložit námítky do sedmi dnů od jejich doručení starostovi města i s rozhodnutím o postoupení námitek do správního řízení.
3. Starosta města, kterému jsou námítky předloženy k vypořádání:
  - a) rozhodne o námitkách tak, že jim buď úplně nebo částečně vyhoví (formou rozhodnutí o námitkách),
  - b) námítky jako nedůvodné zamítne (formou rozhodnutí o námitkách),
  - c) může rozhodnout tak, že se námítky vypořádají v rámci správního řízení, jestliže je takové správní řízení o uložení sankce nebo opatření v přímé souvislosti se skutečností obsaženou v protokolu s kontrolovanou osobou zahájeno do tří měsíců od doručení námitek. V případech, kdy je správní řízení zahájeno v přímé souvislosti s pouze některými skutečnostmi obsaženými v protokolu, které lze oddělit od ostatních skutečností, obsažených v protokolu, musí námítky k těmto zjištěním (nemajícím za následek zahájení správního řízení) vypořádat starosta města (formou rozhodnutí o těchto konkrétních námitkách), pouze námítky, které se týkají skutečností, k nimž je správní řízení zahájeno, se vyřídí v rámci tohoto správního řízení.
4. Je-li ke správnímu řízení příslušný jiný správní orgán než kontrolní, může vedoucí kontrolní skupiny nebo starosta města rozhodnout o tom, že se námítky předávají tomuto správnímu orgánu.

5. Rozhodnutí o námitkách musí být vydáno bez zbytečného odkladu. Nelze-li rozhodnutí o námitkách vydat bezodkladně, musí být vydáno nejpozději do 30 dnů od doručení námitek nebo, jde-li o zvláště složitý případ, nejpozději do 60 dnů od doručení námitek.
6. Proti rozhodnutí o námitkách (vypořádané přímo kontrolním orgánem nebo ve správním řízení) není opravný prostředek přípustný.

#### **Čl. 8**

#### **Oprava zřejmých chyb a omylů**

Dodatek k protokolu vyhotoví pověřený pracovník kontrolní skupiny rovněž i v případě zjištění chyb v psaní, výpočtech nebo jiných zřejmých nesprávností v protokolu. Dodatek se vyhotoví bez ohledu na skutečnost, zda chyby a omyly zjistil pracovník kontrolní skupiny nebo kontrolovaná osoba.

#### **Čl. 9**

#### **Ukončení veřejnosprávní kontroly**

Veřejnosprávní kontrola vykonávaná na místě je ukončena:

- a) marným uplynutím lhůty pro podání námitek,
- b) dnem doručení rozhodnutí kontrolního orgánu, proti kterému se nelze dále odvolat.

#### **Čl. 10**

#### **Opatření vyplývající z kontrolních zjištění**

Opatření, která vyplývají ze zjištění uvedených v protokolu nebo jiném jeho dodatku, přijme statutární orgán kontrolované osoby bez zbytečného odkladu, nejpozději ve lhůtě stanovené kontrolním orgánem. Zaměstnanci provádějící kontrolu nemají z titulu prováděné kontroly právo přímého nařizování kromě případů, kdy tak stanoví zvláštní právní předpis, nebo předávají svá kontrolní zjištění orgánům veřejné správy, které jsou oprávněny uložit kontrolovaným osobám opatření k nápravě. Zaměstnanci provádějící kontrolu jsou však oprávněni kontrolovat plnění přijatých opatření.

#### **Čl. 11**

#### **Doporučené vzory písemností**

Doporučené vzory písemností používaných při následné veřejnosprávní kontrole na místě a následných opatřeních s touto kontrolou souvisejících jsou přílohou k čj. 171/60189/2002 Pokynu CHJ 1 k jednotnému uplatňování procesních pravidel při výkonu veřejnosprávní kontroly na místě a při realizaci následných opatřeních s touto kontrolou souvisejících vydaného Ministerstvem financí ČR.

### **ČÁST TŘETÍ VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM**

#### **Čl. 12**

#### **Řídící kontrola**

1. Řídící kontrola je finanční kontrola vykonávaná uvnitř MěÚ a MP v souladu s ustanovením § 26 a § 27 zákona o finanční kontrole zajišťovaná odpovědnými pracovníky v rámci své působnosti vymezené v příslušných organizačních normách nebo v tomto kontrolním řádu při přípravě operací, před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací, konečného vypořádání a vyúčtování operací a následném prověření správnosti vybraných operací. Cílem finanční kontroly je zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům a kontrola dodržování právních předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky. Kontrola je vykonávána jako předběžná, průběžná a následná.
2. Bližší podrobnosti o řídicí kontrole jsou upraveny opatřením k zajištění řídicí kontroly.

## **Čl. 13**

### **Postavení a úloha interního auditu**

1. Interní audit je organizačně oddělené a funkčně nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací. Zaměstnanci oddělení interního auditu a kontroly nesmějí být pověřováni úkoly, které jsou v rozporu s nezávislým plněním jim stanovených úkolů.
2. Oddělení interního auditu a kontroly je přímo podřízeno starostovi města, který zajišťuje jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích výkonných struktur. Při své činnosti se řídí:
  - zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů,
  - vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, a
  - dalšími obecně závaznými a vnitřními předpisy, které se vztahují k provádění kontrolní činnosti MěÚ a MP.
3. Starosta města dohlíží na správné fungování kontrolního systému a aktivně ovlivňuje kontrolní činnost a vydává pověřeným pracovníkům písemná pověření k provedení interního auditu. Starosta města nejméně jednou ročně zajistí prověření účinnosti vnitřního kontrolního systému.
4. Oddělení interního auditu a kontroly, při objektivním přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému zjišťuje, zda:
  - a) právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti města dodržovány,
  - b) rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána, a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
  - c) řídicí kontrola poskytuje starostovi města spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,
  - d) provozní a finanční kritéria podle § 4 zákona o finanční kontrole jsou splněna,
  - e) zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,
  - f) dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů města poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle města budou splněny.
5. Bližší podrobnosti o interním auditu jsou upraveny statutem interního auditu v platném znění.
- 6.

## **ČÁST ČTVRTÁ**

### **Čl. 14**

#### **Závěrečná a zrušovací ustanovení**

1. Tento kontrolní řád byl schválen starostou Města Šumperka dne 12. 9. 2006 a nabývá účinnosti 1. 1. 2007.
2. S tímto kontrolním řádem včetně příloh byla seznámena rada města usnesením rady města č. 5184/06 ze dne 21. 9. 2006.
3. Dnem účinnosti tohoto kontrolního řádu se zrušuje opatření č. 8/2005, kontrolní řád Města Šumperka, ze dne 24. 2. 2005.
4. Kontrolní řád je závazný pro všechny zaměstnance Městského úřadu Šumperk, MP, organizačních složek a příspěvkových organizací zřízených Městem Šumperkem.

Mgr. Zdeněk Brož  
starosta města

## K ZAJIŠTĚNÍ ŘÍDICÍ KONTROLY

Datum vydání:	24. 9. 2007	Zpracovala:	Ing. Milena Peluhová vedoucí odboru finančního a plánovacího
Nahrazuje:	opatření č. 5/2003	Správce:	Ing. Milena Peluhová vedoucí odboru finančního a plánovacího
Počet stran:	3	Vydává:	PaedDr. Petr Holub tajemník MěÚ
Počet příloh:	4		Mgr. Zdeněk Brož starosta města

### Čl. 1

#### Legislativní rámec

Hospodaření obce a z toho vyplývající hospodářské operace a účetnictví je upraveno následujícími základními předpisy:

zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o finanční kontrole),  
vyhláška MF č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb.,  
zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,  
vyhláška MF č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů,  
zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“).

### Čl. 2

#### Závaznost opatření

Podle tohoto opatření a zásad v něm uvedených postupují všichni zaměstnanci města zařazení do MěÚ a městské policie, kteří se v rámci plnění svých úkolů stanou účastníky realizovaných účetních případů a jsou povinni plnit pokyny správců rozpočtových prostředků – „*příkazců operací*“ ve smyslu zásad stanovených tímto opatřením. Kontrolu dodržování tohoto opatření zabezpečuje v rámci své pracovní náplně odbor FAP.

### Čl. 3

#### Předmět úpravy

Ustanovení tohoto opatření se vztahují na oběh vnějších a vnitřních účetních dokladů v souladu s vydaným vnitřním opatřením o oběhu účetních dokladů.

### Čl. 4

#### Forma – náležitosti

Podkladem pro zápisy účetních případů v účetních knihách jsou účetní doklady. Účetní doklady jsou průkazné účetní záznamy v souladu s § 11 zákona o účetnictví.

Účetní jednotky jsou povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují, a to tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu způsobem podle § 8 odst. 5 zákona o účetnictví.

Seznamy osob, které s doklady pracují a jejichž podpisové vzory jsou uloženy u odboru FAP. Přílohou č. 1 tohoto opatření jsou vymezeny pracovní pozice zaměstnanců, kteří jsou pověřeni vykonávat funkce příkazců operací, správce rozpočtu a hlavního účetního.

## **Čl. 5**

### **Výdajové doklady k I. a II. fázi předběžné kontroly**

#### **Žádanka**

Žádanka je požadavek zpravidla vedoucího odboru, vedoucího kanceláře TAJ, vedoucího oddělení BRM, velitele JSHD města, vedoucí oddělení IAK a ředitele MP (dále jen žadatel) na nákup určité služby, materiálu apod. Žadatel předkládá žádanku (vzor viz příloha č. 2 tohoto opatření) příkazci operace, z jehož kapitoly má být požadavek uskutečněn. Ten provede předběžnou kontrolu, doplní maximální přípustnou výši nákladů a potvrdí svým podpisem oprávněnost, nezbytnost a správnost připravované operace.

Žádanky jsou očíslovány pořadovým číslem (číselnou řadu si vede žadatel sám) lomeno zkratkou odboru.

Zaměstnanec určený příkazcem operace k provedení předmětu žádanky, žádanky před jejich realizací (nákupem, objednávkou apod.) předá k provedení předběžné kontroly správci rozpočtu, který svým podpisem potvrdí, že zajistil prověření a schválil připravovanou operaci.

Žádanka se po realizaci stává součástí účetního dokladu – faktury, výdajového pokladního dokladu, smlouvy apod. s uvedením jmen a podpisů zaměstnanců, kteří předmět žádanky převzaly.

#### **Objednávka**

Objednávky vystavuje příkazce operace, který je po provedení předběžné kontroly a podpisu, kterým potvrdí oprávněnost, nezbytnost a správnost připravované operace, předá ke kontrole a podpisu správci rozpočtu. Svým podpisem správce rozpočtu potvrdí, že zajistil prověření a schválil připravovanou operaci.

*Pozn.: V případě, že podkladem k objednávce je i žádanka, objednávku může vystavit osoba určená příkazcem operace na žádance.*

Objednávka se po realizaci stává součástí účetního dokladu s uvedením jmen zaměstnanců, kteří předmět objednávky převzali.

#### **Smlouva**

Smlouva (vyhotovení pro město) je před podpisem odpovědné osoby, v souladu s vnitřním opatřením o postupu a rozdělení kompetencí při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, opatřena podpisy příkazce operace a správce rozpočtu.

#### **Výdajový pokladní doklad**

K vystavení výdajového pokladního dokladu slouží žádanka jako prvotní podklad.

*Pozn.: Nakládání s ostatními účetními doklady řeší vnitřní opatření o oběhu účetních dokladů.*

## **Čl. 6**

### **Předběžná řídicí kontrola<sup>1</sup>**

Předběžná řídicí kontrola představuje schvalovací postupy uplatňované v procesu plánování a přípravy operací Města Šumperka určených k plnění stanovených úkolů. Schvalovací postupy tvoří kontrolní činnost před právním úkonem Města Šumperka, kterým vzniká městu závazek nebo nárok, a dále kontrolní činnost před uskutečněním veřejných výdajů nebo jiných plnění na základě přijatého závazku nebo vzniklého nároku.

Předběžnou kontrolu při správě veřejných příjmů před vznikem nároku Města Šumperka zajišťuje ve své působnosti:  
příkazce operace.

---

<sup>1</sup> § 26 zákona o finanční kontrole

Předběžnou kontrolu při správě veřejných příjmů po vzniku nároku Města Šumperka zajišťuje ve své působnosti: příkazce operace, hlavní účetní.

Předběžnou kontrolu při řízení veřejných výdajů před vznikem závazku Města Šumperka zajišťuje ve své působnosti: příkazce operace, správce rozpočtu.

Předběžnou kontrolu při řízení veřejných výdajů po vzniku závazku Města Šumperka zajišťuje ve své působnosti: příkazce operace, hlavní účetní

Podrobnosti o schvalovacích postupech předběžné kontroly jsou upraveny v §§ 10 – 17 vyhlášky MF č. 416/2004 Sb. Schémata schvalovacích postupů jsou uvedena v *příloze č. 3* tohoto opatření.

## **Čl. 7 Průběžná a následná řídicí kontrola<sup>2</sup>**

Při průběžné a následné řídicí kontrole příkazce operace prověřuje zejména, zda operace od předání podkladu k realizaci až do jejího konečného vypořádání a vyúčtování probíhá v souladu s právními předpisy a vnitřními opatřeními Města Šumperka. Zjistí-li příkazce operace, že s veřejnými prostředky je nakládáno neekonomicky, neefektivně a neúčelně nebo v rozporu s právními předpisy, příp. vnitřními opatřeními Města Šumperka, oznámí své zjištění písemně starostovi města, který je povinen přijmout opatření k nápravě nedostatků.

Následnou řídicí kontrolu provádí vedoucí útvarů, kteří si namátkově vymezí rozsah a časové období prováděné kontroly. U vybraného vzorku operací zkoumají a vyhodnocují zejména soulad se schváleným rozpočtem, uzavřenými smlouvami, nebo jiným rozhodnutím přijatým v rámci řízení, a zda splňují kritéria ekonomičtosti, účelnosti a efektivnosti. O provedené následné řídicí kontrole provedou písemný záznam (viz vzor *příloha č. 4*).

## **Čl. 8 Společná ustanovení**

Toto opatření je součástí vnitřního kontrolního systému Města Šumperka.

K zabezpečení tohoto opatření odbor FAP metodicky usměrňuje a kontroluje činnost odborů, kanceláře tajemníka, oddělení BRM, oddělení IAK, MP a organizačních složek města.

Toto opatření podléhá aktualizaci podle daných potřeb a změn kompetencí a odpovědností vyplývajících ze změn organizačního řádu.

Za dodržování ustanovení tohoto opatření odpovídají všichni zaměstnanci města zařazení do MěÚ či MP či organizační složky města. Její porušování bude považováno za neplnění pracovních povinností s vyvozením důsledků.

Návrhy na novelizaci opatření podávají zaměstnanci prostřednictvím odboru FAP. Doplňování a případné změny uvedených ustanovení opatření provádí vedoucí odboru FAP.

## **Čl. 9 Závěrečná ustanovení**

Zrušuje se opatření č. 5/2003, k zajištění řídicí kontroly, ze dne 1. 10. 2003.

Toto opatření nabývá účinnosti dnem 1. 10. 2007.

Mgr. Zdeněk Brož  
starosta města

PaedDr. Petr Holub  
tajemník MěÚ

---

<sup>2</sup> § 27 zákona o finanční kontrole

## *Příloha č. 4 – Dotazník pro zaměstnance MěÚ Šumperk*

### **1) Jak dlouho pracujete na MěÚ v Šumperku?**

- Méně než 2 roky
- 2-5 let
- Více než 5 let

### **2) Systém finanční kontroly je na MěÚ podle vás:**

- zaveden a funkční
- zaveden a ne zcela funkční
- zaveden a nefunkční
- zaveden spíše formálně (aby se splnila zákonná povinnost)
- není zaveden

### **3) Víte co je interní audit a jakou funkci by měl plnit?**

- Ano (pokud ano, pokračujte otázkou č. 4)
- Ne (pokud ne, pokračujte otázkou č. 5)

### **4) Definujte interní audit a jeho náplň práce**

### **5) Co si myslíte, že by měl interní audit dělat? Zkuste definovat jeho náplň práce.**

### **6) Setkal jste se během své praxe na úřadě s kontrolou interního auditu na Vašem oddělení/odboru?**

- Ano (pokud ano, pokračujte otázkou č. 7)
- Ne (pokud ne, pokračujte otázkou č. 14)

### **7) Byl jste seznámen s výsledky interního auditu?**

- Ano
- Ne

### **8) Zabýval se interní audit možnými riziky? Možná rizika jsou v tomto případě chápána jako veškeré okolnosti, které mohou negativně ovlivnit činnost všech procesů na Vašem oddělení.**

- Ano (pokud ano, pokračujte otázkou č. 9)
- Ne (pokud ne, pokračujte otázkou č. 10)
- Nevím (pokud nevím, pokračujte otázkou č. 10)

### **9) Byla tato možná rizika ošetřena?**

- Ano
- Ne
- Nevím

### **10) Byl výsledek šetření interního auditu a jeho doporučení implementován do řízení a chodu Vašeho oddělení? (Změnil se po vykonání interního auditu způsob, metodika nebo kontrola činností vykonávaných na vašem oddělení?)**

- Ano
- Ne
- Nevím

**11) Myslíte si, že vedoucí pracovníci umí pracovat s výsledkem a doporučením auditu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**12) Myslíte si, že vedoucí pracovníci umí pracovat s mapou možných rizik?**

*Mapa rizik je grafické vyjádření nebo tabulkový přehled všech rizikových faktorů a výstupů pro určení stupně významnosti všech rizik na vašem oddělení/odboru. Poskytuje informace k prioritám rizik podle jejich nežádoucího dopadu. Vyjadřuje možnou pravděpodobnost působení těchto rizik.*

- Ano
- Ne
- Nevím

**13) Podle vás je mapa rizik:**

- Zpracována spíše formálně (pouze ze zákonného důvodu)
- Je zpracována ke kontrolnímu účelu
- Je vhodným doplňkem ke kontrole
- Nemá význam
- Není zpracována vhodným způsobem
- Nevím
- Není zpracována vůbec

**14) Jak souhlasíte s následujícím tvrzením: Interní audit a jeho činnost je spíše brána jako formální záležitost (něco, co musí být ze zákona vykonáno).**

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

**15) Jak souhlasíte s následujícím tvrzením: Interní audit je pro MěÚ Šumperk přínosem.**

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

**16) Jak souhlasíte s následujícím tvrzením: Interní audit je využíván spíše ke kontrole než jako nástroj pro zlepšení řízení činností na městském úřadu.**

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím



**17) Jak souhlasíte s následujícím tvrzením: Interní audit na MěÚ Šumperk má dostačující pravomoce na zlepšení řízení činností.**

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

**18) Jak souhlasíte s následujícím tvrzením: Interní na MěÚ Šumperk je dostatečně nezávislý útvar.**

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

## *Příloha č. 5 – Řízený rozhovor*

- 1) Kdo se zúčastňuje interního auditu? - Kolik osob a kdo je stanovuje?
- 2) Je daný určitý počet zaměstnanců pro každý audit?
- 3) Dělají se dopředu plány auditu na základě střednědobého či krátkodobého plánu?
- 4) Kolik auditů se každoročně provádí?
- 5) Jaká je časová náročnost na jedno auditní šetření?
- 6) Vychází útvar IAK při tvorbě plánu interního auditu z analýzy rizik?
- 7) Provádějí a stanovují analýzu rizik vedoucí oddělení/odborů? Je tato analýza prováděna každoročně?
- 8) Podle čeho se stanovují a vyhodnocují na úřadu rizika?
- 9) Jaká fáze interního auditu se Vám jeví jako nejsložitější?
- 10) Které pozitivní faktory nejvíce mohou ovlivnit činnost interního auditu?
- 11) Které negativní faktory nejvíce mohou ovlivnit činnost interního auditu?
- 12) Jsou interní auditoři MěÚ Šumperk certifikováni? Mají auditorské zkoušky?
- 13) Kolik zaměstnanců má útvar IAK?
- 14) Mají zaměstnanci IAK odborné znalosti z oblasti interního auditu?
- 15) Využívají interní auditoři školení ČIIA?
- 16) Provádí útvar IAK také konzultační činnost? Je na úřadu využívána? (z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci chápou interní audit spíše jen jako kontrolní mechanismus, než jako i poradní orgán)
- 17) Sledujete klíčové výkonové ukazatele (KPI)?
- 18) Má útvar IAK speciální softwarový program, který je používán při výkonu a následné zprávě o provedeném výkonu interním auditu?
- 19) Má Město Šumperk zpracován Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu? (Dle Standardu 1300)
- 20) Je prováděna interní kontrola (sledování) činnosti interního auditu? - pokud ano, je to pravidelné monitorování činnosti?
- 21) Byla někdy provedeno externí hodnocení činnosti či kvality interního auditu?
- 22) Máte jako samostatný útvar vlastní rozpočet?
- 23) Využíváte pro svoji činnost benchmarking?
- 24) Organizačně spadá útvar IAK pod starostu města, ale pan tajemník řídí interní auditory po personální stránce (dovolené, návrhy odměn, přičemž ne vždy je schopen posoudit rozsah odvedené práce) - je to tak?
- 25) Existuje nějaká další závislost na jiných odděleních? (např. v rámci vzdělávání - nákup odborné literatury, školení, atd.)
- 26) Myslíte, že má útvar IAK dostatečnou podporu ze strany Města a MěÚ? Máte např. dostatečné informace nutné k výkonu a činnosti vašeho útvaru?

Opatření starosty města č. 3/2003  
**Statut interního auditu**

Datum vydání: 14. 3. 2003	Zpracovala:	Ing. Jaroslava Kopová interní auditor
Nahrazuje:	Správce:	Ing. Jaroslava Kopová interní auditor
Počet stran: 10	Vydává:	Mgr. Zdeněk Brož starosta města
Počet příloh: 7		

**ČÁST PRVNÍ  
ÚVODNÍ USTANOVENÍ**

**Článek 1  
Úvodní ustanovení**

- 1.1. Statut útvaru interního auditu (dále jen „statut“) je prohlášením o funkci oddělení interního auditu a kontroly, jeho právech, povinnostech a odpovědnosti. Ustanovení tohoto statutu vychází ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) (dále jen „zákon o finanční kontrole“), ve znění pozdějších předpisů a prováděcí vyhlášky Ministerstva financí č. 64/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).
- 1.2. Účelem tohoto dokumentu je stanovit poslání, organizační začlenění, úkoly, působnost a pravomoc a odpovědnost oddělení interního auditu a kontroly Městského úřadu Šumperk (dále jen „interní audit“).

**Článek 2  
Výklad některých pojmů**

- a) auditní útvary města (např. organizační složka města bez právní subjektivity či Městská policie Šumperk).

**Článek 3  
Poslání útvaru interního auditu**

- 3.1. Interní audit je nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému<sup>3</sup> města jakožto orgánu veřejné správy ve smyslu zákona o finanční kontrole<sup>4</sup>. Cílem interního auditu je pomáhat vedení města a MěÚ při efektivním plnění jejich úkolů. Úkolem interního auditu je včasné a spolehlivé informování starosty města:
  - stavu řídicích a kontrolních procesů,
  - efektivnosti řízení rizik,
  - účinnosti vnitřního kontrolního systému
  - hodnocení, zda výkon veřejné správy je zákonný, hospodárný, efektivní a účelný.

<sup>3</sup> § 25 a násl. zákona o finanční kontrole

<sup>4</sup> § 2 písm. a) zákona o finanční kontrole

Z tohoto důvodu interní audit poskytuje informace, zprávy, analýzy, hodnocení, doporučení a konzultace o auditovaných činnostech. Hlavní cíl interního auditu zahrnuje i podporu kontrolních systémů, kontrolních funkcí a hospodárného plnění úkolů.

- 3.2. Interní audit je chápán jako organická součást vrcholového řízení a plní specifickou funkci podpory určených řídicích úrovní v organizaci jako nezávislý verifikační, hodnotící a poradenský prvek. Průběžně sleduje řídicí a kontrolní mechanismy, významné a rizikové procesy v organizaci s cílem vyhodnocovat jejich úroveň, funkčnost, účinnost, hospodárnost a efektivnost pro splnění přijaté strategie města a MěÚ.

## **ČÁST DRUHÁ INTERNÍ AUDIT**

### **Článek 4**

#### **Organizační uspořádání, nezávislost a objektivita**

- 4.1. Interní audit je při výkonu své činnosti nezávislý na všech činnostech města a MěÚ. Nezávislost interního auditu je zabezpečena organizačním začleněním a vyloučením účasti interních auditorů z činnosti výkonné a provozní povahy a způsobem hodnocení výsledků jejich činnosti.
- 4.2. V souladu s platným Organizačním řádem MěÚ je nezávislost interního auditu zabezpečena tak, že interní audit je přímo podřízen starostovi města.
- 4.3. Interní auditoři postupují nestranně, objektivně a nezaujatě a vyhýbají se střetům zájmu. Interní auditoři jsou vyloučeni z účasti na činnosti výkonné a provozní povahy a hodnocení výsledků jejich činnosti provádí starosta města. Interní audit nenahrazuje řídicí kontrolu a činnost jiných organizačních útvarů při řešení, vytváření, zavádění a zajištění vlastního provozu řídicích a kontrolních systémů. Nezávislost interního auditu prostupuje všemi fázemi jeho činnosti, to znamená plánováním a přípravou auditu včetně výběru auditorů, provedením auditu, prověřováním a vyhodnocením jednotlivých činností a operací města, resp. MěÚ, které jsou předmětem interního auditu, přípravou a předáním zprávy o vykonaném auditu. Interní auditoři nesmí hodnotit takové činnosti a procesy, za jejichž provádění byli předtím odpovědní.
- 4.4. Interní audit nelze pověřovat činnostmi, které jsou v rozporu s nezávislým plněním jemu stanovených úkolů. Starosta města podporuje upevňování postavení a nezávislost interního auditu.
- 4.5. Činnost interního auditu řídí vedoucí oddělení interního auditu.

### **Článek 5**

#### **Základní předpoklady a odborná úroveň interních auditorů**

- 5.1. Základní předpoklady pro výkon interního auditu jsou
- bezúhonnost<sup>5</sup>, která je při výkonu interního auditu základem důvěryhodnosti,
  - objektivita, která znamená dosažení nejvyšší úrovně profesionální objektivity při shromažďování, hodnocení a podávání informací o činnostech a procesech, které prověřují interní auditoři a je předpokladem objektivního hodnocení všech podstatných okolností a neovlivnitelnosti interního auditora při tvorbě úsudků jeho vlastními zájmy nebo zájmy jiných osob,
  - důvěrnost, která je výrazem respektu k vlastnictví a hodnotě informací, které interní auditoři získávají při své činnosti,
  - kompetentnost, která představuje potřebné vědomosti, dovednosti a zkušenosti uplatňované při výkonu interního auditu.

<sup>5</sup> § 4 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

- 5.2. Úkoly interního auditu musí být prováděny odborně a s náležitou péčí.
- 5.3. Interní audit jako celek musí disponovat znalostmi, dovednostmi a dalšími schopnostmi, které jsou nezbytné pro plnění jeho povinností a odpovědností. Interní auditoři musí mít znalosti, dovednosti a další schopnosti potřebné pro plnění svých úkolů.
- 5.4. Vedoucí interního auditu dbá o trvalé zvyšování kvalifikace interních auditorů, vytváření a udržení náležité profesionální úrovně interního auditu. Starosta města podporuje vytváření a udržení náležité profesionální úrovně interního auditu.

## **Článek 6**

### **Předmět činnosti útvaru interního auditu**

- 6.1. Cílem činnosti interního auditu je poskytovat starostovi města objektivní informace a odborné konzultace, zejména o tom, zda:
- jsou naplňovány strategické cíle a záměry rozvoje města,
  - rizika v rámci města a MěÚ jsou odpovídajícím způsobem řízena a jsou pod kontrolou,
  - vnitřní systémy v rámci města a MěÚ fungují správně, účelně a efektivně,
  - informace, které tyto systémy zpracovávají a vytvářejí, jsou přesné, úplné a vyhovují potřebám řízení,
  - v rámci města a MěÚ je zaveden účinný a funkční vnitřní kontrolní systém, který účinně a včasně reaguje na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,
  - vynakládání zdrojů ve všech činnostech v rámci města a MěÚ je efektivní a hospodárné,
  - je vedení účetnictví v rámci města a MěÚ úplné, průkazné a správné,
  - jsou dodržovány zákony, jiné obecně závazné právní předpisy a vnitřní předpisy MěÚ,
  - je zabezpečena funkčnost a bezpečnost automatizovaných informačních systémů,
  - systémy v rámci města a MěÚ dostatečně ošetřují rizika podvodu, a zda je vyvinut systém shromažďování informací o podvodech a jejich vyhodnocování, aby mohla být přijata adekvátní opatření.
- 6.2. V rámci své působnosti vymezené platným organizačním řádem MěÚ a tímto statutem zajišťuje oddělení interního auditu rovněž konzultační činnost.

## **Článek 7**

### **Odpovědnosti a povinnosti interního auditu**

- 7.1. Interní auditoři odpovídají za
- kvalifikovaný a profesionální výkon interního auditu v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy MěÚ; přitom vycházejí z auditních standardů a z doporučení poskytovaných v rámci harmonizace a koordinace metodiky pro zajištění jednotného výkonu interního auditu ve veřejné správě,
  - objektivní informování starosty města o auditované činnosti a o všech zjištěních.
- 7.2. Interní auditoři neodpovídají za auditovanou činnost, vykonávanou útvaru v řídicí odpovědnosti příslušných vedoucích zaměstnanců.
- 7.3. Interní auditoři jsou povinni
- poskytovat pouze takové služby, pro které mají nezbytné znalosti, zkušenosti a schopnosti,
  - zachovávat obezřetnost a diskrétnost při používání a ochraně informací získaných v průběhu auditu a mlčenlivost o všech skutečnostech zjištěných v průběhu své činnosti,
  - postupovat při vykonávání auditu produktivně, systematicky a s jasnou představou čeho je třeba dosáhnout pro objektivní a úplné prověření a vyhodnocení vybraného

vzorku uskutečňovaných operací a fungování řídicí kontroly při dodržení největší možné míry respektu k zájmům auditovaných útvarů na plynulém a bezporuchovém zajišťování jejich činnosti,

- zabezpečit veškeré potřebné podklady pro zprávu o výsledcích z vykonaného auditu, dokladování zjištění a z nich vyplývající závěry a navazující doporučení, jakož i veškerou vlastní dokumentaci a učinit všechna nezbytná opatření proti jejich jakémukoliv zneužití nepovolanou osobou; při formulování názorů a závěrů musí interní auditoři doložit dostatečné důkazy a odůvodnění,
- postupovat při své činnosti a vztazích v rámci města, resp. MěÚ tak, aby nebyla narušena jejich nezávislost a objektivita,
- archivovat veškerou dokumentaci z jimi vykonaných auditů a pracovní materiály vznikající při činnosti interního auditu v souladu s platným Spisovým a skartačním řádem MěÚ a se stanovenými zásadami archivace<sup>6</sup>,
- upozorňovat na nežádoucí skutečnosti a rizika, která ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivňovat činnost města, resp. MěÚ,
- udržovat a rozšiřovat svou odbornou kvalifikaci účastí na vzdělávání a rozvíjet znalosti a dovednosti v oborech nezbytných pro vykonávání auditů,
- vykonávat auditorské práce s náležitou profesionální péčí a přitom dodržovat vysokou úroveň chování a jednání,
- v zájmu objektivity výkonu interního auditu, oznámit ihned vedoucímu interního auditu jim známé skutečnosti, které nasvědčují o jejich podjatosti vzhledem k předmětu interního auditu nebo k zaměstnancům útvaru zajišťujícího auditovanou činnost města, resp. MěÚ, bezprostředně po tom, co se o nich dozví, nebo skutečnosti, pro které u nich v souvislosti s výkonem interního auditu hrozí střet zájmů ve smyslu zvláštního právního předpisu<sup>7</sup>. Vedoucí interního auditu oznamuje skutečnosti dle předchozí věty starostovi města. Osoba, již se skutečnosti nasvědčující o podjatosti oznamují, rozhodne o vyloučení z prováděného auditu bez zbytečného odkladu.

## **Článek 8**

### **Vymezení oprávnění interních auditorů**

#### **Interní auditoři jsou ve své činnosti oprávněni:**

- vyžadovat od auditovaných útvarů informace o veškerých skutečnostech souvisejících se zkoumanou činností; seznamovat se s utajovanými skutečnostmi jsou interní auditoři oprávněni pouze v případě, prokáží-li se osvědčením pro příslušný stupeň utajení těchto skutečností v souladu se zvláštním právním předpisem<sup>8</sup>,
- na základě „Pověření k výkonu interního auditu“ (příloha č. 1) vstupovat na jednotlivá pracoviště, s vědomím vedoucího auditovaného útvaru a zde nahlížet do písemných podkladů, písemné dokumentace, databází automatizovaných informačních systémů, které obsahují údaje o vedení účetnictví a ostatních agend vedených pomocí prostředků výpočetní techniky v příslušném režimu logické ochrany<sup>9</sup>,
- vyžadovat v souvislosti s vykonávaným interním auditem ústní nebo písemná vysvětlení ke zkoumané činnosti a ke zjištěným skutečnostem,
- jednat se všemi vedoucími zaměstnanci a ostatními zaměstnanci auditovaných útvarů bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řízení,
- vyhotovovat fotodokumentaci, videozáznamy, opisy, popř. výpisy z originálních dokladů a získávat nezbytná data z automatizovaných informačních systémů v tiskové podobě eventuálně kopie databází případně dalších souborů v elektronické podobě, pokud to nevyklučuje zvláštní právní předpis<sup>10</sup>,
- odebrat v odůvodněných případech originály dokladů, u kterých hrozí nebezpečí jejich ztráty nebo zneužití, převzetím dokladů proti „Potvrzení o převzetí dokladů“ (příloha č.

<sup>6</sup> § 20 odst. 11 vyhlášky MF č. 64/2002 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole

<sup>7</sup> § 73 zákoníku práce

<sup>8</sup> zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>9</sup> režimem logické ochrany se rozumí přístupová práva k prohlížení údajů v databázi automatizovaných informačních systémech se zamezením oprávnění údaje v databázi doplňovat, měnit nebo rušit

<sup>10</sup> např. zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- 2); tím vzniká internímu auditu povinnost tyto doklady řádně zabezpečit a zabránit přístupu nepovolaných osob k nim,
- vstupovat v příslušném režimu logické ochrany do všech automatizovaných informačních systémů města, resp. MěÚ při výkonu monitorovací funkce interního auditu,
  - vyžadovat od útvaru, v němž provádějí audit, součinnost a vytvoření odpovídajících základních pracovních podmínek,
  - obdržet kopie zpráv předávaných externím auditorem nebo jiným kontrolním orgánem z provedených auditů nebo kontrol.

## **Článek 9** **Plány interního auditu**

- 9.1. Na základě vyhodnocení rizik zajišťuje vedoucí interního auditu tvorbu plánů interního auditu, které v souladu s cíli města a jeho potřebami stanoví priority činnosti interního auditu.
- 9.2. Vedoucí interního auditu plánuje audity způsobem, který zaručí, že budou provedeny hospodárně, efektivně a účelně a v předepsanou dobu. Plnění úkolů oddělení interního auditu a kontroly je organizováno na základě těchto plánovacích dokumentů:
- střednědobý plán, který ve smyslu zvláštního právního předpisu<sup>11</sup> stanoví priority a odráží potřeby města z hlediska dosavadních výsledků jeho činnosti a předpokládaných záměrů a cílů na čtyřleté období,
  - roční plán, který ve smyslu zvláštního právního předpisu<sup>12</sup>:
    - upřesňuje na základě střednědobého plánu rozsah, věcné zaměření a typ auditů, jejich cíle, časové rozvržení a personální zajištění,
    - je založen na vyhodnocení rizik, které je prováděno nejméně jednou ročně,
    - obsahuje odbornou přípravu interních auditorů, úkoly metodické a konzultační činnosti; metodickou činností se rozumí metodika vykonávání auditorské činnosti.
- 9.3. Vedoucí interního auditu v procesu plánování interního auditu:
- projednává přípravu střednědobých a ročních plánů se starostou města, který tyto plány předkládá ke schválení radě města,
  - ve zvláště odůvodněných případech může na vyžádání starosty, rady či zastupitelstva města operativně zařadit ve smyslu zvláštního právního předpisu<sup>13</sup> vykonání auditu mimo schválený roční plán; operativní audit má přednost před auditem plánovaným,
  - předkládá roční zprávy, které obsahují informace uvedené v § 31 odst. 3 písm a) až c) zákona o finanční kontrole, starostovi města, který je předkládá ke schválení radě města.
- 9.4. Při sestavování plánů se vychází zejména z:
- hodnocení rizik u jednotlivých zajišťovaných činností města, resp. MěÚ,
  - skutečností zjištěných předchozími audity nebo jinými kontrolními orgány,
  - doporučení starosty, rady či zastupitelstva města, návrhů ostatních vedoucích zaměstnanců a potřeby koordinace s kontrolními aktivitami externích orgánů,
  - významných událostí při správě a řízení města a MěÚ, jeho řídicích a kontrolních systémů například důsledků organizačních změn, povinnosti zajištění nových činností, zavádění nových informačních systémů a informačních technologií,
  - informací z externích zdrojů.
- 9.5. Spolu s plány interního auditu předkládá vedoucí interního auditu požadavky na zdroje, včetně jejich průběžných významných změn, k posouzení a schválení starostovi města. Vedoucí interního auditu též informuje o možných vlivech zapříčiněných omezenými zdroji.

---

<sup>11</sup> § 30 odst. 2 zákona o finanční kontrole

<sup>12</sup> § 30 odst. 3 zákona o finanční kontrole

<sup>13</sup> § 30 odst. 5 a 6 zákona o finanční kontrole

## **Článek 10**

### **Program auditu**

- 10.1. Interní auditoři vypracují před provedením auditu jeho program
  - na základě ročního plánu interního auditu,
  - při operativním zařazení auditu do činnosti interního auditu mimo roční plán z důvodu podezření na možný výskyt nepředpokládaných rizik, která by mohla negativně ovlivnit činnost města, resp. MěÚ, nebo při bezprostředním zjištění takových rizik.
- 10.2. Při vypracování programu auditu (příloha č. 3) se interní auditoři zaměřují zpravidla na:
  - provozní cíle, které mají být dosahovány auditovanou činností zajišťovanou útvarem a systémy, kterými jsou tyto činnosti řízeny a kontrolovány včetně postupů k zajištění ochrany veřejných prostředků v podmínkách tohoto útvaru,
  - prověření účinnosti vnitřního systému řízení a kontroly auditované činnosti,
  - zhodnocení rizik spojených s prověřovanou činností, na určené zdroje, prostředky a postupy k jejich odstranění nebo zmírnění a zvládnutí těchto rizik při plnění stanovených úkolů města a MěÚ,
  - zdokonalení systému řízení rizik v dané činnosti a příslušného kontrolního systému.
- 10.3. Zvláštní pozornost při vypracování programu auditu věnují interní auditoři auditním postupům k prověřování a vyhodnocování specifických cílů auditu zejména, zda:
  - jsou vytvořeny při řízení a kontrole auditované činnosti zajišťované příslušným útvarem odpovídající podmínky pro zamezení vzniku trestných činů nebo přestupků, souvisejících s výkonem veřejné správy,
  - je ve vnitřním provozním a finančním řízení města, resp. MěÚ zaveden odpovídající systém shromažďování a vyhodnocování informací o výskytu jednání uvedeného výše,
  - byla v případě výskytu jednání uvedeného výše přijata přiměřená a účinná opatření.
- 10.4. Interní auditoři rozpracují program auditu do auditorských postupů za účelem shromáždění, analýzy, vyhodnocení a zaznamenání informací, které tvoří předmět tohoto auditu. Součástí auditorských postupů je prověřování a vyhodnocování, zda odpovědní vedoucí zaměstnanci vykonávají řídicí kontrolu a vyhledávají rizika spojená se zajišťováním činností v rozsahu jim vymezené působnosti a zda přijímají přiměřená a účinná opatření k jejich odstranění nebo zmírnění.
- 10.5. Vedoucí interního auditu schvaluje program auditu před jeho zahájením a případné změny v programu tohoto auditu neprodleně v průběhu jeho vykonávání.

## **Článek 11**

### **Průběh auditu a auditní postupy**

- 11.1. Vedoucí interního auditu odpovídá za řádné vykonání auditu a za předání jeho výsledků, závěrů a doporučení starostovi města k zajištění nápravy zjištěných nedostatků a ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému. Výsledky a doporučení z vykonaného auditu jsou doloženy analýzami a hodnoceními interních auditorů. V případě zjištění skutečností nasvědčujících spáchání trestného činu nebo přestupku, vedoucí interního auditu neprodleně písemně informuje starostu města a současně zajistí zabezpečení příslušných dokladů.
- 11.2. Audit je vykonáván na základě písemného pověření starosty k výkonu interního auditu (příloha č. 1). Tímto dokumentem prokazují interní auditoři vedoucímu útvaru odpovědnému za auditovanou činnost své oprávnění vykonat audit. K provedení auditu se podle jeho účelu pověřují nejméně dvoučlenné skupiny auditorů s určením vedoucího skupiny. V odůvodněných případech lze na základě rozhodnutí starosty města pověřit k spolupůsobení při výkonu auditu jiné zaměstnance města zařazené do MěÚ (ti však nesmí auditovat činnosti, za kterou jsou nebo byly odpovědní) nebo externí odborníky, popř. právnické osoby odborně způsobilé k výkonu auditu. V těchto případech se



ustanovení tohoto opatření použijí přiměřeně. S pověřenými osobami je nutno smluvně zajistit naplnění práv a povinností vyplývajících z tohoto opatření.

- 11.3. Audit je prováděn po předchozím písemném oznámení (příloha č. 4) adresovaném vedoucímu zaměstnanci útvaru odpovědnému za auditovanou činnost, které je provedeno zpravidla 5 dnů před jejím zahájením. V odůvodněných případech, především pokud by mohl být předchozím oznámením zmařen cíl auditu, lze písemné oznámení o zahájení auditu předložit přímo při zahájení auditu spolu s pověřením k provedení auditu.
- 11.4. Audit zahajuje zpravidla vedoucí interního auditu (popř. vedoucí auditorské skupiny) na pracovní schůzce s vedoucím zaměstnancem útvaru odpovědného za auditovanou činnost, při které jej seznámí s cílem a předmětem auditu, s předpokládanými časovými a věcnými postupy. Vedoucí auditovaného útvaru je oprávněn podat námitku podjatosti interních auditorů, a to u interního auditora k rozhodnutí vedoucímu interního auditu, u vedoucího interního auditu k rozhodnutí starostovi města.
- 11.5. Vedoucí zaměstnanec auditovaného útvaru určí kontaktní zaměstnance tohoto útvaru pro auditovanou činnost. O zahájení auditu vyhotoví vedoucí auditorské skupiny zápis (příloha č. 5) ve dvou stejnopisech, přičemž jeden stejnopis je určen útvaru, jehož činnosti se audit týká, a jeden je určen k založení v příslušné dokumentaci vedené k auditu.
- 11.6. Při vykonávání auditu interní auditoři získávají, ověřují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají informace, shromažďují a zakládají do auditorského spisu potřebné podklady, na jejichž základě bude formulována zpráva o zjištěních z vykonaného auditu a dokladována případná zjištění a z nich vyplývající závěry.
- 11.7. Doklady musí splňovat takové požadavky, aby jejich důkazní hodnota pro dokumentování zjištění z vykonaného auditu byla objektivní a nezpochybnitelná. Objektivita spočívá především v přesném stanovení rozsahu a kvality plnění funkcí útvaru stanovených k zajišťování přidělených činností (neplnění, částečné plnění a úplné plnění) s identifikací příčin (nečinnost, činnost). Doklady mají především listinou podobu. O důležitých dokladech ústních nebo získaných pozorováním (vizuálních) se vypracuje písemné potvrzení (např. odsouhlasené zápisy z pohovorů) nebo je dokumentovat v technické podobě (např. audiovizuální, fotografické).
- 11.8. Interní auditoři projednávají zjištěné skutečnosti průběžně s příslušnými zaměstnanci auditovaného útvaru. Vykonávání auditu je průběžně sledováno vedoucím interního auditu.
- 11.9. Auditními postupy jsou prověřovány i vybrané operace. Při výběru vzorku operací se přihlíží k:
  - potřebě prověřit operace s ohledem na možná rizika, která se vyskytují zejména v jejich přípravě, provádění, vypořádání, vyúčtování nebo v inventarizaci veřejných prostředků,
  - významu jednotlivých operací nebo souboru souvisejících operací pro plnění schválených záměrů a cílů města, resp. MěÚ.
- 11.10. Auditní postupy zahrnují nejrůznější kontrolní metody například pozorování procesů měření hodnot, šetření a ověřování, kontrolní výpočty a analýzy, které se použijí zpravidla v kombinaci podle druhu vykonávaných auditů.

## **Článek 12**

### **Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu**

- 12.1. O zjištěních z vykonaného auditu se pořizuje konečná písemná zpráva s identifikačními údaji a v členění podle čl. 13 a přílohy č. 6 tohoto statutu. Pokud dojde k porušení zásady funkční nezávislosti při přípravě nebo vykonávání auditu, uvede se ve zprávě tato skutečnost a její dopady na tento audit.

- 12.2. Vyžadují-li zjištění z vykonávaného auditu, která jsou důležitá pro starostu města z hlediska řízení činnosti tohoto orgánu, jeho okamžitou pozornost, přičemž zpráva dle odst. 12.1. bude zpracována v delším časovém horizontu, použije se pro předání těchto zjištění prosté písemné oznámení. Obdobný postup se uplatní v případech, kdy věc vyžaduje okamžitou pozornost vedoucího zaměstnance útvaru odpovědného za auditovanou činnost z hlediska řízení této činnosti.
- 12.3. Před předáním zprávy uvedené v odst. 12.1. starostovi města zajistí vedoucí interního auditu projednání zjištění z vykonaného auditu a doporučení ke zdokonalení kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků s příslušným vedoucím zaměstnancem odpovědným za řízení a kontrolu auditované činnosti. Z projednání zprávy se pořizuje „Záznam z projednání“ (příloha č. 7). Pokud se uvedení zaměstnanci shodnou na případné úpravě této zprávy, jsou úpravy součástí záznamu z projednání. Správnost záznamu z projednání potvrzují svým podpisem a vyjádřením. Jestliže vedoucí zaměstnanec odpovědný za řízení a kontrolu auditovaných činností nesouhlasí s obsahem zprávy nebo její částí, jeho písemné stanovisko se v dohodnuté lhůtě připojí ke zprávě interního auditu.
- 12.4. Pokud zpráva dle odst. 12.1. obsahuje chyby nebo opomenutí, vedoucí interního auditu předá písemné opravy vedoucímu zaměstnanci odpovědnému za řízení a kontrolu auditované činnosti.
- 12.5. Je na uvážení a rozhodnutí vedoucího interního auditu o vyloučení určitých informací ze zprávy, projednávané s vedoucím zaměstnancem odpovědným za řízení a kontrolu auditované činnosti a jejím zveřejněním v auditovaném útvaru. Jedná se především o informace, které nasvědčují aktivní nebo pasivní účasti příslušného vedoucího zaměstnance na závažném porušování právních předpisů a nedodržování závazných postupů stanovených v rámci města, resp. MěÚ v mezích těchto předpisů při zajišťování auditované činnosti tohoto orgánu. V takovém případě vedoucí interního auditu zajistí vždy vypracování samostatné zprávy o zjištěných z vykonaného auditu a její projednání se starostou města. O záznamu z projednání této zprávy a jejího předání platí pravidlo uvedené v odst. 12.3. obdobně.
- 12.6. Zpráva dle odst. 12.1. se po projednání předkládá starostovi města k přijetí opatření.
- 12.7. Vedoucí interního auditu vytvoří a udržuje systém následné kontroly, který umožní sledovat a prověřovat, že přijatá opatření k odstranění zjištěných nedostatků byla splněna a navržená doporučení realizována, nebo že starosta města převzal odpovědnost za riziko neprovedení nápravných opatření nebo nevyužití doporučení interního auditu.
- 12.8. Pokud nabytí vedoucí interního auditu přesvědčení, že starosta města přijal takový stupeň rizika, který je pro zajištění činnosti města, resp. MěÚ z hlediska závažnosti neúměrný, především ve vztahu k bezprostředně hrozícímu nebo reálně ovlivňujícímu snížení provozní a finanční výkonnosti anebo jiným škodám, projedná s ním tuto skutečnost včetně zajištění záznamu o tom.
- 12.9. Vedoucí interního auditu stanoví v souladu se Spisovým a skartačním řádem MěÚ, zásady pro zabezpečení archivování komplexních dokumentů z vykonaných auditů. Tyto dokumenty se na základě zvláštního právního předpisu archivují 10 let<sup>14</sup>.

### **Článek 13** **Identifikační údaje a členění zprávy o zjištěných z vykonaného auditu**

- 13.1. Interní auditoři musí věnovat zvláštní pozornost při sestavování zprávy o zjištění z vykonaného auditu identifikačním údajům auditu, kterými jsou zejména jeho cíle,

---

<sup>14</sup> § 20 odst. 11 vyhlášky MF č. 64/2002 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole

evidenční číslo, útvar zajišťující auditovanou činnost a vymezení činnosti, termín vykonání auditních prací, jméno vedoucího a členů auditorské skupiny, kteří audit vykonali, auditované období, jméno zpracovatele (zpracovatelů) a datum vypracování zprávy interního auditu, počet stran a příloh, rozdělovník.

### **13.2. Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu se zpravidla člení na jednotlivé části v tomto pořadí**

- obsah zprávy o výsledcích z vykonaného auditu,
- úvod, který obsahuje údaje o cílech a povaze auditu vyplývajících ze schváleného ročního plánu nebo ze zadání vedoucího interního auditu na základě operativního zařazení auditu do činnosti oddělení interního auditu a kontroly, jména interních auditorů, kteří audit vykonali a informace o tom, kdy byl audit vykonán,
- předmět auditu, ve kterém jsou definovány útvary odpovědné za auditovanou činnost, stručný popis těchto činností, zaměření, rozsah prověřování auditu a auditované období,
- zjištění z vykonaného auditu, která obsahují výsledek procesu prověřování a vyhodnocení zjištěných skutečností v porovnání s objektivně stanovenými kontrolními kritérii,
- doporučení a návrh opatření vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků a doporučení ke zdokonalení kvality vnitřního kontrolního systému a předcházení nebo zmírnění zjištěných rizik<sup>15</sup>; interní auditor podle svého uvážení zařazuje uvedená doporučení, která se mohou týkat i úpravy vnitřních předpisů,
- závěry, které obsahují stanovisko (ujištění) o stavu útvaru zajišťujícího auditovanou činnost či této činnosti ve vztahu k stanoveným cílům a dosahovaným výsledkům v jejich plnění.

### **13.3. Zjištění z vykonaného auditu obsažená ve zprávě vychází z**

- kritérií, která, pokud nejsou stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami, anebo smlouvami, musí být předem stanovena, a to na základě objektivně zjištěných skutečností,
- skutečného stavu, který se opírá o příslušné doklady,
- identifikovaných příčin, nebo-li důvodů rozdílu mezi očekávaným a skutečným stavem,
- důsledku, který představuje riziko, nebo účinek rizika, které mohou v rámci města, resp. MěÚ vzniknout, neboť zjištěný stav vykazuje rozdíly ve vztahu ke stanoveným kritériím (dopad rozdílu); při zjišťování stupně rizika nebo účinku rizika je důležité posoudit dopad na fungování a finanční výsledky města, resp. MěÚ.

13.4. Do příloh zprávy interního auditu zařazuje interní auditor dle svého uvážení materiály, které dokládají zjištění uvedená ve zprávě o zjištěních z vykonaného auditu, příp. podrobnější údaje, které s ohledem na stručnost nejsou uvedeny v této zprávě. Přílohou zprávy interního auditu mohou být i stručné písemné připomínky, stanovisko nebo jiné vyjádření vedoucího zaměstnance odpovědného za řízení auditované činnosti.

## **ČÁST TŘETÍ SPOLEČNÁ, PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

### **Článek 14 Roční zpráva o výsledcích interního auditu**

14.1. Výsledky interního auditu jsou souhrnně uváděny v roční zprávě<sup>16</sup> předkládané starostovi města, která zejména:

- hodnotí obecnou kvalitu vnitřního kontrolního systému,
- analyzuje výskyt závažných nedostatků, které nepříznivě ovlivnily činnost města a MěÚ, včetně nedostatků ve fungování vnitřního kontrolního systému, a které byly důvodem snížení finanční výkonnosti v činnosti města, resp. MěÚ,

<sup>15</sup> § 28 odst. 3 zákona o finanční kontrole

<sup>16</sup> § 31 odst. 3 zákona o finanční kontrole

- předkládá doporučení ke zkvalitnění řízení provozní a finanční činnosti města, resp. MěÚ a jeho vnitřního kontrolního systému.

14.2. Výsledky interního auditu obsažené ve zprávě a opatření vedoucího orgánu veřejné správy přijatá na základě doporučení oddělení interního auditu a kontroly jsou podkladem pro vypracování roční zprávy podle zvláštního právního předpisu<sup>17</sup>, která zahrnuje údaje a informace o výsledcích finanční kontroly v tomto orgánu.

### **Článek 15 Společná ustanovení**

V odůvodněných případech může starosta města rozhodnout o provedení auditu v rámci příspěvkové organizace zřízené městem. V tomto případě audit provádí oddělení interního auditu a kontroly MěÚ a při jeho výkonu se postupuje dle tohoto statutu s tím, že příspěvková organizace má postavení útvaru dle tohoto statutu.

### **Článek 16 Závěrečná ustanovení**

Nedílnou součástí tohoto opatření jsou jeho přílohy

- Příloha č. 1 - Pověření k výkonu interního auditu
- Příloha č. 2 - Potvrzení o převzetí dokladů
- Příloha č. 3 - Programu auditu
- Příloha č. 4 - Oznámení o zahájení auditu
- Příloha č. 5 - Zápis o zahájení auditu
- Příloha č. 6 - Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu
- Příloha č. 7 - Záznam z projednání zprávy o zjištěních z vykonaného auditu

### **Čl. 17 Schválení, účinnost**

Tento statut byl schválen usnesením rady města č. 421/03 ze dne 13. 3. 2003 a nabývá účinnosti dne 14. 3. 2003.

Mgr. Zdeněk Brož  
starosta města

---

<sup>17</sup> § 22 zákona o finanční kontrole

**DOTAZNÍK charakterizující úroveň řídicí kontroly ve městě Šumperku – shrnutí  
(pro vedoucí útvarů)**

Č.	OTÁZKA	ODPOVĚĎ		
		ANO	NE	Poznámka
1.	<i>Jsou v útvaru, za který jste odpovědný/á, jasně definovány úkoly?</i>	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X		
2.	<b><i>Pokud je odpověď na otázku č. 1 ano:</i></b> <i>Jsou tyto úkoly formálně vyjádřeny v oficiálních dokumentech útvaru? Uvedte v jakých.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákony, vyhlášky, nařízení – legislativa, org. a pracovní řád, pracovní náplň;</li> <li>• org. řád;</li> <li>• org. řád, náplně práce;</li> <li>• plán vnitřní kontroly činností na odb. SOC;</li> <li>• zákony, org. a pracovní řád;</li> <li>• platná legislativa, org. a prac. řád;</li> <li>• pracovní náplně zaměstnanců;</li> <li>• kontrola plnění usnesení, zápisy z porady vedení, zápisy z porady vedoucích odb., zápisy z odboru, z pracovní náplně;</li> <li>• opatření;</li> <li>• pracovní náplň, směrnice;</li> <li>• v pracovních náplních zaměstnanců, v platných směrnících a opatřeních úřadu i odboru a v zápisech z porad oddělení;</li> <li>• náplň práce odb./zaměstnanců;</li> <li>• směrnice pro výkon služby MP Šumperk;</li> <li>• pracovní náplně, opatření, prac. a org. řád, zákonné předpisy, pracovní postupy;</li> </ul>		
3.	<b><i>Pokud je odpověď na otázku č. 1 ne:</i></b> <i>Z jakého důvodu nejsou úkoly definovány?</i>			
4.	<i>Existuje v útvaru, za které jste odpovědný/á, dokumentace (příručky, manuály), ve kterých jsou podrobně popsány postupy procesního zpracování činností?</i>	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• správní řád, zápisy z kontrol nadřízeného orgánu;</li> <li>• metodické pokyny;</li> <li>• ve sbírce zákonů;</li> <li>• opatření, usnesení RM, ZM, metodické pokyny;</li> <li>• směrnice;</li> <li>• existují částečně, postupně je zjednodušené vytváříme ke stěžejním procesům na odd. KVV;</li> <li>• zákony, vyhlášky, interní opatření;</li> <li>• pracovní řád MP Šumperk a další interní předpisy MP Šumperk;</li> <li>• procesní mapy jsou popsány u někt. směrnic (spisový a skartační řád) a u některých prac. postupů – doručování písemností občanům s trvalým pobytem v sídle ohlašovny, spisový a skartační řád;</li> </ul>
5.	<i>Jsou v útvaru, za který jste odpovědný/á, nastaveny kontrolní mechanismy, které umožňují, že všechny činnosti vykonávané v útvaru podléhají kontrole?</i>	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontroly provádí nadř. orgán, FÚ, správce dotace, ...</li> <li>• kontrola činností je běžná a provádíme ji u důležitých nebo závažných činností, co jsou to ale všechny činnosti?;</li> <li>• ne všechny;</li> <li>• mimo personální a mzdovou agendu;</li> </ul>

6.	Existuje systém ověřování informací z několika zdrojů?	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X	X, X, X,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nerozumím otázce;</li> <li>• někdy neexistuje více zdrojů;</li> <li>• nejasně formulovaná otázka, podle typu inf. nebo jejího zdroje ověřujeme její pravdivost, dokud si nejsme jistí, pokud otázka směřuje k existenci popsaného systému, ten je k dispozici jen u účetních dokladů, smluv a objednávek;</li> <li>• ne u všech činností;</li> <li>• v některých oblastech;</li> </ul>
7.	Existuje vzájemná kontrola mezi pracovníky? (např. metoda čtyř očí, kontrola navazujících postupů, atd.)	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X,	X, X, X, X, X,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak u čeho;</li> <li>• se spisem může pracovat pouze oprávněná úřední osoba;</li> <li>• nehodnoceno – odporuje zákonu, přístup mají jen oprávněné úřední osoby;</li> <li>• dle typu a závažnosti činnosti, u navazujících postupů vždy;</li> <li>• každý referent odpovídá za svoji činnost (oprávněná úřední osoba);</li> <li>• ne u všech činností;</li> </ul>
8.	Je v útvaru, za který jste odpovědný/á, prováděna řídicí kontrola u činností, které vykonávají podřízení pracovníci?	X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X, X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• provádí nadřízený orgán (přenesená působnost);</li> </ul>
9.	<p><b>Pokud otázka č. 8 ano:</b> Je tato kontrola prováděna: a) u všech činností b) jen u vybraných činností V případě, že je vykonávána jen u vybraných činností: Z jakého důvodu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a);</li> <li>• b);</li> <li>• a);</li> <li>• a);</li> <li>• b);</li> <li>• a);</li> <li>• b);</li> <li>• a);</li> <li>• a);</li> <li>• b);</li> <li>• b);</li> <li>• a);</li> <li>• a);</li> <li>• b);</li> <li>• b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyplývá z úvazku 0,25 a jeho obsahu;</li> <li>• časové hledisko;</li> <li>• nelze jednoznačně odpovědět – není jasné, jak to tazatel myslel ..... (viz. oprávněná úřední osoba);</li> <li>• přepážkové operace nelze jednotlivě kontrolovat, to by musel být počet pracovníků a kontrolorů stejný;</li> <li>• velký rozsah činností a odbornost referentů;</li> <li>• své podřízené vnímám jako odborníky a samostatné pracovníky, proto kontrolu provádím u činností, které si ji systémově vyžadují (např. úč. operace z pozice příkazce, smlouvy, obj., písemná vyjádření, atd.), dále u činností, které považuji za důležité a namátkově u jakýchkoli ost. činností;</li> <li>• u správních činností – provádí nadř. orgán, činnost v sam. působnosti – dle interních předpisů a zákona (o fin. kontrole);</li> <li>• velký rozsah činností odb., nesourodá odd., je potřeba nastavit kontrolní mechanismy u dalších činností odboru;</li> <li>• nelze u všech činností zabezpečit z důvodů finanční náročnosti;</li> </ul>	
10.	<p><b>Pokud otázka č. 8 ano:</b> Jak často je tato kontrola prováděna? a) týdně b) měsíčně c) čtvrtletně d) jiná odpověď, uveďte jak často</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d) kontrola je prováděna průběžně a v případě potřeby kontroly;</li> <li>• b);</li> <li>• d);</li> <li>• c);</li> <li>• d) podle potřeby;</li> <li>• d) kontrola je prováděna průběžně;</li> <li>• b);</li> <li>• d) průběžně;</li> <li>• a);</li> <li>• d) průběžně dle potřeby;</li> </ul>		

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• d) kontrolu provádím dle potřeby viz pozn. u ot.č. 9;</li> <li>• d) u správních činností – cca 1xročně, u sam. působnosti – průběžně;</li> <li>• b);</li> <li>• d) průběžně dle potřeby;</li> <li>• a),b),c) dle druhu činnosti</li> </ul>
<b>11.</b>	<b>Pokud otázka č. 8 ne: Proč tato kontrola není prováděna?</b>			
<b>12.</b>	<i>Jsou v útvaru, za který jste odpovědný/á, jasně stanoveny postupy řídicí kontroly? Pokud ano, uveďte konkrétně.</i>	<p>x, x, x, x, x, x, x, x, x, x, x, x</p>	<p>x, x, x</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákonem;</li> <li>• viz. legislativa;</li> <li>• kontrola dokumentů, porada;</li> <li>• zajištěna vedoucími odd.;</li> <li>• zákony, normy, opatření;</li> <li>• v legislativě;</li> <li>• počty úkonů a vybrané správní poplatky jsou kontrolovány jednou měsíčně při zpracování měsíční statistiky;</li> <li>• usnesení RM, ZM s termíny plnění, zápisy z porad s termíny plnění;</li> <li>• např. úč. operace, obj. faktury, žádanky, kontrola smluv, písemných vyjádření, kontrola plnění úkolů z usnesení, ze zápisů, kontrola docházky, čerpání dovolených, atd.;</li> <li>• zákon o fin. kontrole, o st. kontrole, o obcích;</li> <li>• opatření;</li> </ul>
<b>13.</b>	<i>Jsou tyto postupy a metody popsány a jsou k dispozici vedoucím zaměstnancům? Pokud ano, uveďte konkrétně.</i>	<p>x, x, x, x, x, x, x, x, x, x, x, x,</p>	<p>x, x, x</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• správní řád, zápisy z kontrol nadřízeného orgánu;</li> <li>• viz. legislativa;</li> <li>• vnitřní předpis (opatření);</li> <li>• výkazy jsou měsíčně předkládány tajemníkovi;</li> <li>• kontrola plnění RM, ZM, zápisy z porad;</li> <li>• za celý úřad kontrolní řád, běžná kontrolní činnost vyplývající z povahy operací;</li> <li>• jsou popsány částečně např. v platných směrnících a opatřeních, např. viz. odpověď u ot.č.12;</li> <li>• int. opatření, intranet;</li> <li>• opatření k zajištění řídicí kontroly;</li> </ul>
<b>14.</b>	<i>Jsou v útvaru, za které jste odpovědný/á, zavedeny kontrolní mechanismy, které odhalují každé přerušení procesu zpracování jednotlivých operací (činností)? Pokud ano, uveďte jaké.</i>	<p>x, x, x, x, x, x, x, x,</p>	<p>x, x, x, x, x, x</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• správní řád;</li> <li>• operativní řešení problému;</li> <li>• správní řád – přerušení řízení, výzva k doplnění;</li> <li>• v gínisu jsou termíny zpracování evidovány. Jiné procesy na odboru nejsou;</li> <li>• porada vedení, usnesení RM, ZM, to je spíše záležitost státní správy;</li> <li>• nerozumím otázce;</li> <li>• GINIS, kniha služeb, dodržování pokladního limitu;</li> <li>• evidence u každého jednotlivého případu;</li> </ul>
<b>15.</b>	<i>Jak často dochází v útvaru, za který jste odpovědný/á, k organizačním změnám a) několikrát do roka b) jednou za rok c) jednou za 2-3 roky d) jednou za pět let</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• c);</li> <li>• d);</li> <li>• e);</li> <li>• c);</li> <li>• d);</li> <li>• asi c);</li> </ul>	<p>x,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 let;</li> <li>• v souladu s legislativními změnami;</li> <li>• nelze odpovědět „ano“ či „ne“;</li> <li>• dle potřeb souvisejících s legislativou, jinak nedochází k org. změnám;</li> <li>• nerozumím úplně otázce, jedná se o změny</li> </ul>

	e) jiná odpověď, uveďte jak často	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d);</li> <li>• e);</li> <li>• d);</li> <li>• e);</li> <li>• c);</li> <li>• e);</li> <li>• e);</li> <li>• d),e)</li> </ul>		<p>personální ne o změny v náplni práce, obojí jsou uskutečňovány bez zbytečného odkladu a v případě nutnosti nebo v případě potřebného zvýšení efektivity práce odd.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimálně;</li> <li>• dle potřeby organizace a změny systemizace úřadu;</li> <li>• dle jednotlivých odborů, usnesení RM, event. změna právních předpisů;</li> </ul>
16.	<p>Jak často dochází v útvaru, za který jste odpovědný/á, k personálním změnám</p> <p>a) velmi často b) často c) zřídka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• b),c);</li> <li>• asi c);</li> <li>• b);</li> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• b);</li> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• c);</li> <li>• b);</li> <li>• b)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhé (roční) zapracování;</li> <li>• v roce 2013;</li> <li>• dle potřeb organizace při změně systemizace úřadu, dle věku zaměstnanců (odchod do starobního důchodu), odchod zaměstnanců;</li> <li>• ve většině případů přirozená obměna, zřídka organizační změna;</li> </ul>
17.	V případě, že dochází k častým personálním změnám, je vypracován systém zapracování nových zaměstnanců?	x, x, x, x, x, x,	x,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti nutno získat praxí;</li> <li>• systém je založen zejména na osobních konzultacích a na předání písemných podkladů (spisů, vzorů, kontaktů atd.), vč. popsaných procesů, pokud s danou pozicí souvisí;</li> <li>• systém vypracován je, byť nedochází k častým personálním změnám;</li> </ul>
18.	<p>Informace v útvaru, za které jste odpovědný/á, jsou</p> <p>a) ověřitelné b) jasné/jednoznačné c) archivovány d) dostupné</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a),b),c),d);</li> <li>• d);</li> <li>• a),b),c),d);</li> <li>• a);</li> <li>• a),b),c),d);</li> <li>• a),b),c),d);</li> <li>• a);</li> <li>• a),b),c),d);</li> <li>• b),c),d);</li> <li>• b);</li> <li>• d);</li> <li>• a),c),d);</li> <li>• b);</li> <li>• a),b),c)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy z prováděných kontrol (SOC);</li> <li>• jaké informace jsou tímto myšleny? Informací je celá řada a jejich ověřitelnost je dána jejich důležitostí. Důležité informace jsou dostupné, ověřitelné a po potřebnou dobu i archivované – elektronicky nebo v tištěné podobě, nearchivujeme ale všechno, např. letáky, nezajímavé nabídky a pozvánky....;</li> </ul>
19.	V útvaru, za který jste odpovědný/á, je pravidelně prováděna analýza rizik?	x, x, x, x, x, x, x, x, x, x, x,		
20.	V případě, že otázka č. 19 ano: Analýza rizik je prováděna a) osobně vedoucím	<ul style="list-style-type: none"> <li>• b);</li> <li>• a);</li> <li>• a);</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tým je kolektiv vedoucích;</li> </ul>



# Šumperk

Město Šumperk

Interní audit a kontrola

nám. Míru 1, 787 01 Šumperk

	zaměstnancem b) k tomuto účelu je speciálně pověřený tým/zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"><li>• a),b);</li><li>• b);</li><li>• a);</li><li>• b);</li><li>• a);</li><li>• a);</li><li>• b);</li><li>• a);</li><li>• a);</li><li>• a);</li><li>• a);</li><li>a),b);</li></ul>	
--	--	---	--