

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Diplomová práce**

**Interní audit v systému řízení příspěvkové organizace  
Plzeňského kraje**

**Bc. Olga Ostrihon**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Olga Ostrihon, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

**Interní audit v systému řízení příspěvkové organizace Plzeňského kraje**

Název anglicky

**Internal audit in the Management System of a Contributory Organization of the Pilsen Region**

---

### Cíle práce

Cílem teoretické části diplomové práce bude uvést základní teoretické poznatky pro následnou možnost aplikace praktické části, a to především vysvětlit pojem interní audit a představit roli interního auditora v organizaci v návaznosti na požadavky vyplývající z příslušných zákonů.

Autorem práce bude v rámci práce zanalyzováno, jak je nastaven a zaveden interní audit v konkrétní příspěvkové organizaci Plzeňského kraje. Na základě provedené analýzy zhodnotit celkové postavení systému interního auditu a zhodnocení postupu při identifikaci, řízení a hodnocení rizik.

V praktické části bude na základě provedené analýzy kompletního procesu interního auditu vyhodnoceno, zda probíhá vnitřní kontrolní systém v dané organizaci v souladu se zákonnými normami a vnitřními dokumenty, zda je účinný a vzhledem k prováděné činnosti přiměřený.

Bude provedena komparace teorie interního auditu s jeho praktickým výkonem a vyhodnocena tak činnost interního auditu a jeho přínosu pro systém řízení dané organizace.

V případě zjištění nedostatků dojde k návrhu doporučení, která by vedla ke zlepšení a optimalizaci činnosti interního auditu.

### Metodika

Pro zpracování teoretické části bude použita metoda literární rešerše, analýza odborné literatury, příslušných zákonů a interních předpisů dané organizace souvisejících s problematikou interního auditu.

Metodou pozorování, analýzy a popisu bude definován a popsán systém výkonu interního auditu v konkrétní příspěvkové organizaci.

V praktické části bude metodou analýzy vyhodnocena efektivita interního auditu a metodou komparace porovnána její teoretická stránka se stránkou praktickou.

Na základě zjištěných a sumarizovaných dat budou vyvozeny závěry a popř. navržena opatření vedoucí k efektivnosti interního auditu.

Pro získávání podkladů pro analytickou část práce bude využito metody konzultace a nestandardizovaných rozhovorů s odborníky.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

audit, interní audit, vnitřní kontrola, finanční kontrola, řízení a hodnocení rizik, příspěvková organizace

---

**Doporučené zdroje informací**

CZUDEK KRANECOVÁ J, CZUDEK D, HÖFFNEROVÁ, VUOGNOVÁ, Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2021. ISBN 978-80-7380-810-5  
DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.  
DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.  
KRÁLÍČEK, Vladimír; MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.  
OCHRANA, František; PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě : smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.  
SCHIFFER,V. *Vnitřní kontrolní systém*; Praha: ASPI Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9  
SIKORA, P. *Vnitřní kontrola ve školách a dalších příspěvkových organizacích*. Karviná, PARIS s.r.o., 2020. ISBN 978-80-87173-56-5

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. JUDr. Eva Daniela Cvik, Ph.D. et Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra práva

---

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2022

**JUDr. Jana Borská, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 09. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Interní audit v systému řízení příspěvkové organizace Plzeňského kraje**" 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 11. 2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Ing. Evě Daniele Cvik, Ph.D. et Ph.D. za její odborné vedení a věnovaný čas, který mi poskytla během zpracování této práce.

Velké osobní poděkování patří především mému manželovi Pavlovi, dětem Evě a Ondřejovi, první editorce Miluně, první čtenářce této diplomové práce Slávce, všem mému srdci blízkým lidem a také spolužákům z KS Klatovy.

# Interní audit v systému řízení příspěvkové organizace Plzeňského kraje

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku interního auditu v příspěvkové organizaci. Cílem práce je zhodnotit v konkrétní příspěvkové organizaci stávající systém a proces interního auditu, identifikovat případné nedostatky a navrhnout doporučení s cílem zvýšit jeho efektivitu a účinnost.

Práce se opírá o teoretické poznatky z oblasti interního auditu, vnitřního kontrolního systému a finančního prostředí příspěvkových organizací.

V rámci práce budou provedeny konkrétní kroky analýzy, sběru a vyhodnocení dat, zhodnocení procesů a identifikace rizik. Na základě výsledků analýzy budou navržena konkrétní doporučení a opatření, která povedou k posílení pozice interního auditu v organizaci.

V závěru práce budou zhodnoceny přínosy optimalizace a nastíněny možnosti dalšího rozvoje interního auditu v této oblasti.

**Klíčová slova:** Příspěvková organizace, řízení, interní audit, vnitřní kontrolní systém, analýza, optimalizace, interní kontrola.

# **Internal Audit in the Management System of Contributory Organization in the Pilsen Region**

## **Abstract**

This master's thesis concentrates on the issue of internal auditing in contributory organizations. The objective is to assess the current internal audit system and process within a specific contributory organization, identify any deficiencies, and suggest recommendations to improve its efficiency and effectiveness.

The study builds upon theoretical insights from the realms of internal auditing, internal control systems, and the financial context of contributory organizations.

It involves specific steps such as analysis, data gathering and assessment, evaluation of processes, and risk identification. The findings of the analysis will inform the proposal of specific recommendations and measures aimed at bolstering the role of internal auditing within the organization.

In conclusion, the thesis will evaluate the advantages of this optimization and propose future directions for the development of internal auditing in this sector.

**Keywords:** Contributory organization, management, internal audit, internal control system, analysis, optimization, internal control.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Příspěvková organizace.....	13
3.1.1 Systém řízení v příspěvkové organizaci .....	14
3.2 Interní audit .....	15
3.2.1 Historie interního auditu .....	15
3.2.2 Vývoj interního auditu v České republice .....	16
3.2.3 Definice interního auditu .....	17
3.2.4 Důležitost a účel interního auditu .....	18
3.2.5 Moderní typy interního auditu .....	19
3.3 Metodologie interního auditu a právní rámec .....	20
3.3.1 Institut interních auditorů IIA .....	20
3.3.2 Evropská konfederace Institutů pro interní audit ECIIA .....	21
3.3.3 Český institut interního auditu ČIIA.....	22
3.3.4 Etický kodex .....	22
3.3.5 Legislativní vymezení a metodika na národní úrovni.....	23
3.4 Systém interního auditu ve veřejné správě.....	25
3.4.1 Zavedení interního auditu v orgánech veřejné správy .....	25
3.4.2 Pozice interního auditu .....	25
3.4.3 Nezávislost a objektivita.....	27
3.4.4 Typy interního auditu ve veřejné správě.....	28
3.5 Postup výkonu interního auditu .....	29
3.5.1 Analýza rizik pro účely plánování interního auditu.....	29
3.5.2 Plánování interního auditu .....	30
3.5.3 Přípravná fáze interního auditu.....	31
3.5.4 Realizace interního auditu .....	32
3.5.5 Zpráva z auditu a monitoring opatření k nápravě .....	35
3.5.6 Hodnocení kvality interního auditu v organizaci.....	36
3.5.7 Auditní spis.....	39
3.6 Vnitřní kontrolní systém .....	40
3.6.1 Vnitřní kontrolní systém ve veřejné správě .....	40
3.6.2 Postavení VKS a IA v systému finanční kontroly .....	43
3.6.3 Řídící kontrola v systému VKS .....	44



3.6.4	Legislativní vymezení a metodická východiska pro VKS ve VS .....	45
3.6.5	Rámec pro VKS - COSO 2013 .....	46
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>50</b>
4.1	Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou, příspěvková organizace .....	51
4.1.1	Historie zařízení .....	52
4.1.2	Vize a cíle organizace .....	52
4.1.3	Řízení organizace, organizační struktura .....	53
4.1.4	Majetek a hospodaření organizace .....	55
4.2	System interního auditu .....	57
4.2.1	Zavedení interního auditu .....	57
4.2.2	Vymezení systému interního auditu v organizaci .....	58
4.2.3	Zabezpečení výkonu interního auditu .....	62
4.3	Proces interního auditu .....	65
4.3.1	Analýza rizik pro účely plánování auditu .....	65
4.3.2	Plánování interního auditu .....	66
4.3.3	Přípravná fáze interního auditu .....	70
4.3.4	Realizace interního auditu .....	75
4.3.5	Zpráva z auditu a monitoring nápravných opatření .....	78
4.3.6	Hodnocení kvality interního auditu v organizaci .....	80
4.3.7	Auditní spis .....	81
4.4	Hodnocení vnitřního kontrolního systému .....	82
4.4.1	Kontrolní prostředí .....	82
4.4.2	Analýza rizik .....	86
4.4.3	Kontrolní činnosti .....	88
4.4.4	Informace a komunikace .....	91
4.4.5	Monitorovací činnosti .....	93
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>95</b>
5.1	Vyhodnocení nastavení systému IA .....	95
5.1.1	Závěr vyhodnocení nastavení systému IA .....	96
5.1.2	Návrh doporučení v nastavení systému IA .....	96
5.2	Vyhodnocení procesu IA .....	97
5.2.1	Závěr vyhodnocení procesu IA .....	101
5.2.2	Návrh doporučení pro efektivnější proces IA .....	101
5.3	Vyhodnocení VKS .....	114
5.3.1	Závěr vyhodnocení VKS .....	117
5.3.2	Návrh doporučení pro účinnější VKS .....	117
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>119</b>

<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>120</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>125</b>
8.1 Seznam obrázků .....	125
8.2 Seznam tabulek .....	126
8.3 Seznam použitých zkratk.....	127
<b>9 Přílohy .....</b>	<b>128</b>

# 1 Úvod

Příspěvkové organizace jsou chápány jako neziskové subjekty, které kladou svůj hlavní důraz na dosažení určitého nefinančního cíle a plnění svého poslání a tímto jsou odlišovány od komerčních subjektů, kde je sledována primárně ziskovost.

Správné využití finančních prostředků je považováno za klíčové pro příspěvkové organizace, neboť je jim dána povinnost použít prostředky pouze na konkrétní účely, pro které jim byly přiděleny, a tím je zajištěno, že peníze jsou využity efektivně a odpovídají poslání organizace.

Kontrola a transparentnost v hospodaření s veřejnými prostředky jsou považovány za velmi důležité aspekty, a proto je zde zaveden interní audit. Je třeba zdůraznit, že interní audit není jen považován za prostý mechanismus kontroly. Ve skutečnosti hraje klíčovou roli jak v poradenství, tak i podporuje organizaci v dosažení jejích cílů a navíc funguje jako mechanismus pro vylepšení operativní efektivity. Tato činnost nabízí systematický a promyšlený přístup, kterým je zefektňováno interní řízení a optimalizace procesů v rámci organizace. Interním auditem je rovněž poskytnut rámec pro sledování a vyhodnocování potenciálních rizik spojených s chodem organizace. Díky nezávislému a objektivnímu pohledu pomáhá organizaci včas rozpoznat a řešit klíčová rizika, a tím předcházet větším problémům.

Jedním z primárních cílů interního auditu je dodávat organizaci přidanou hodnotu prostřednictvím inovací v interních procesech a v systémech řízení a v neposlední řadě zajistit, že jsou v organizaci důkladně dodržovány všechny stanovené standardy, směrnice a zákony. V této souvislosti by mělo být jasné, že v každé organizaci by měl být považován interní audit za efektivní nástroj k optimalizaci svých interních operací a ke zvýšení transparentnosti, zvláště pokud jde o správu veřejných finančních zdrojů.

Celkově je tato práce zaměřena na problematiku interního auditu v příspěvkové organizaci v oblasti sociálních služeb s ambicí ukázat, jak může tento systém efektivně pomoci vedení organizace v jejím řízení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je zhodnotit systém a proces interního auditu v konkrétní příspěvkové organizaci Plzeňského kraje. Práce bude zaměřena na hodnocení celkového postavení systému interního auditu, který je součástí vnitřního kontrolního systému. V praktické části bude skrze konkrétní auditní zakázku provedeno vyhodnocení procesu interního auditu a současně bude vyhodnoceno, zda vnitřní kontrolní systém v představené organizaci je realizován v souladu se zákonnými normami a vnitřními dokumenty, zda je účinný a vzhledem k prováděné činnosti organizace přiměřený. Současně bude provedena komparace teorie interního auditu s jeho praktickým výkonem v dané organizaci s cílem zjistit, jak postupy v praxi korespondují s teoretickými rámci a principy interního auditu. V případě zjištění nedostatků budou navržena doporučení, která si kladou za cíl zlepšení a optimalizaci činnosti interního auditu v dané organizaci.

### **2.2 Metodika**

Metodika práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části bude použita metoda literární rešerše odborné literatury v oblasti interního auditu a vnitřního kontrolního systému, a metoda interpretace souvisejících právních předpisů. V praktické části diplomové práce bude aplikována metoda analýzy k hodnocení efektivnosti nastavení a procesu interního auditu v dané organizaci. Současně bude pomocí metody komparace provedeno srovnání mezi teoretickým rámcem interního auditu a jeho skutečným provedením v praxi. Tato analýza a komparace umožní vyvodit závěry týkající se eventuálních opatření pro zvýšení efektivnosti procesu interního auditu. V závěrečné části práce budou všechna zjištění vyhodnocena metodou syntézy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace v České republice představuje specifický typ právnické osoby, která má své pevně stanovené místo v rámci veřejné správy. V návaznosti na jejich zřizovatele jsou rozlišovány dle Svobodové (2021, s. 11) dva typy příspěvkových organizací. První typ dle Svobodové (2021, s. 13) představují *„příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky, které jsou upraveny zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů“*. Zřizovatelem těchto organizací může být kraj nebo obec. Druhým typem jsou zřizovány dle Svobodové (2021, s. 13) *„státní příspěvkové organizace, které jsou zřizované státem a jejichž úprava je obsažena v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů“*. Příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky a státní příspěvkové organizace jsou od sebe odlišovány svými právy a povinnostmi (Svobodová, 2021, s. 13).

Příspěvková organizace je založena primárně pro neziskové aktivity. Typicky se jedná o oblasti, které jsou veřejného charakteru a zahrnují vzdělávání, vědu a výzkum, kulturu, tělovýchovu, zdravotnictví, sociální péči a řadu dalších segmentů veřejné služby. Příspěvkové organizace jsou financovány z veřejných prostředků a jejich způsob financování a hospodaření je charakteristický. Financování těchto organizací je zajišťováno převážně z rozpočtu jejich zřizovatele, s nímž jsou ekonomicky propojeny. Je typické, že financování je dle Svobodové (2021, s. 13) *„zajišťováno formou přidělu nebo odvodu“*. Veřejné prostředky jsou hlavním zdrojem financí těchto organizací, což ovlivňuje jejich způsob hospodaření a vyžaduje transparentnost a odpovědnost při nakládání s těmito zdroji (Svobodová, 2021, s. 14).

Přesto, že příspěvkové organizace nevytvářejí dle Svobodové (2021, s. 13) *„hrubý domácí produkt“* hrají v českém veřejném sektoru svou klíčovou a nezastupitelnou roli. Příspěvková organizace často působí jako spojnice mezi veřejným a soukromým sektorem, když realizují své poslání, ale zároveň si zachovávají jistou samostatnost v oblasti svého hospodaření.

### 3.1.1 Systém řízení v příspěvkové organizaci

Systém řízení v příspěvkové organizaci v České republice je specifický, odráží charakter těchto organizací jako neziskových subjektů financovaných z veřejných zdrojů a skládá se z několika klíčových složek.

**Zřizovatel** je základní složka v systému řízení příspěvkové organizace. Může jím být stát, kraj, obec nebo svazek obcí. Dle §27 zákona č. 250/2000 Sb. je zřizovateli dána pravomoc zřídit příspěvkovou organizaci, stanovit její poslání a často i určovat hlavní cíle a strategii. Kromě toho je zřizovateli dle §27 zákona č. 250/2000 Sb. dáno právo jmenovat a odvolávat ředitele příspěvkové organizace.

Operativním řízením organizace je pověřen **ředitel**. Připravuje rozpočet, rozhoduje o vnitřní struktuře organizace a má pravomoc k uzavírání smluv v rámci schváleného rozpočtu. Za činnost a hospodaření organizace je ředitel zodpovědný zřizovateli, který jej také jmenuje či odvolává.

Dle §28 zákona č. 250/2000 Sb. je **rozpočet** považován za klíčový nástroj řízení příspěvkové organizace. Rozpočet je připraven ředitelem a poté schválen zřizovatelem. Rozpočet odráží plány a cíle organizace pro nadcházející období a určuje, kolik prostředků bude zřizovatelem poskytnuto na financování činnosti organizace (Svobodová, 2021, s. 30). Veřejné finance jsou spravovány příspěvkovou organizací, což vyžaduje odpovědný a transparentní přístup k těmto prostředkům. Je důležité mít adekvátní nástroj k ověření, zda je její hospodaření v souladu s těmito kritérii. **Vnitřní kontrolní systém**, který je souborem pravidel a postupů, je nástrojem, kterým je zajišťováno efektivní hospodaření organizace v souladu s právními předpisy. V rámci správy příspěvkových organizací je audit považován za klíčový nástroj. Tento audit může být dle Dvořáčka (2003, s. 22) prováděn jako „*interní* či *externí*“. Jeho výstupem by mělo být ověření, zda organizace dodržuje právní normy a zda jsou finanční zdroje využívány efektivně a účelně. Na konci účetního období předkládá ředitel zřizovateli **Zprávu o činnosti**. V tomto dokumentu jsou obsaženy informace o plnění stanovených cílů a výsledcích hospodaření organizace.

Celkově lze říci, že systém řízení v příspěvkové organizaci je kombinací externího dohledu ze strany zřizovatele a interního řízení zajišťovaného ředitelem a dalšími orgány organizace. Tento systém je navržen tak, aby zajistil efektivní využití veřejných prostředků a plnění veřejného poslání organizace (Svobodová, 2021, s. 12)

## 3.2 Interní audit

*"Audit není jen o číslech, je o vedení směrem k lepším rozhodnutím."*

(Vinnie Mirchandani)

Interní audit je považován za klíčovou součást řízení organizace, která se zaměřuje na hodnocení a zlepšování interních procesů, kontrol a postupů. Tento proces není pouze o pečlivém zkoumání čísel a finančních údajů, ale především o podporování efektivního vedení a dosahování lepších rozhodnutí. Jak již bylo vyjádřeno citátem „*Audit není jen o číslech, je o vedení směrem k lepším rozhodnutím*“, interní audit je zaměřen na poskytování informací a doporučení, které pomáhají vedení organizace vytvářet strategie, plány a politiky, které jsou prospěšné pro celkový úspěch a udržitelnost organizace.

V této kapitole bude poskytnut komplexní pohled na interní audit jako strategický nástroj, který pomáhá organizacím dosahovat udržitelného úspěchu a přizpůsobit se dynamickým výzvám moderního prostředí a zároveň bude přiblížena historie a vývoj auditu v České republice, aby bylo lépe pochopeno, jakým způsobem byl interní audit směřován a jaký význam má pro místní organizace.

### 3.2.1 Historie interního auditu

Historie auditu může být do značné míry sledována paralelně s historií obchodních a ekonomických aktivit. První známky auditu jsou datovány dle Kafky (2009, s. 10) do starověké Mezopotámie, kde jsou první metody kontroly používány obchodníky k ověření obchodních transakcí. Ve starověkém Egyptě jsou formy auditu specifikovány na činnosti, kde účetní záznamy o vládních výdajích jsou kontrolovány státními úředníky. Ve středověké Evropě je audit především zaměřován v evidenci a soupisu majetku v zemi. Jak je uváděno dle Kafky (2009, s. 10) „*audit v nynější podobě začal během průmyslové revoluce v Anglii*“. Během průmyslové revoluce jsou zaznamenány značné změny v obchodních a ekonomických strukturách, které vedou k potřebě sofistikovanějších auditních metod. Tímto je audit směřován ke své profesionalizaci (Kafka, 2009, s. 10, 11).

Během 20. století je tedy v systému auditu zaznamenáno mnoho změn, včetně rozvoje standardů auditu a profesionalizace oboru. Jsou zakládány první profesionální auditorské společnosti a ty dávají vzniku i mezinárodním standardům pro audit. Dle Kafky (2009, s. 12) je datováno do roku 1941 zrod „*Mezinárodního institutu interních auditorů*“ (dále jen jako „IIA“). IIA, jako globální a renomovaná organizace, nabízející

prostřednictvím IPPF (Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu) standardy, které jsou dle Kafky (2009, s. 12) „prvně vydány v roce 2002“, a jsou celosvětově akceptovány profesionály v oblasti IA. Období 21. století je pak pro audit charakterizováno rychlým rozvojem technologií, které mění způsob, jakým audit probíhá. Jak je zřejmé, dlouhá a bohatá historie auditu je úzce spojena s vývojem obchodu a ekonomie. Stejně jako tyto oblasti, i audit je neustále vyvíjen a adaptován na měnící se svět.

### 3.2.2 Vývoj interního auditu v České republice

Historie IA v České republice je spojována s politickými a ekonomickými změnami, které se udály v zemi během posledních desetiletí. Před rokem 1989, kdy je ekonomika centrálně řízena, IA ve své současné podobě není potřebný. Kontrola ekonomických aktivit je prováděna přímo státem. Nicméně, s pádem komunismu a následným přechodem k tržní ekonomice se IA stává potřebným.

V druhé polovině 90. let je v naší zemi zaznamenán významný rozvoj IA, kdy je v roce 1992 založen Český institut interních auditorů a stává se národním institutem IIA.

IA v České republice je podroben významným změnám, zvláště v souvislosti s evropskou integrací, kdy před rokem 2004 je segment veřejné správy upravován hlavně vnitrostátními normami v rámci přípravy integrace.

Samotný vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 představuje zlom. Novým členům, včetně České republiky, jsou stanoveny požadavky ze strany Evropské unie na sjednocování legislativy, zejména v oblasti kontrol a auditů. Důvodem je nejen potřeba jednotného přístupu mezi členskými státy, ale také ochrana finančních prostředků čerpaných z evropských fondů. V tomto kontextu je od členských států požadováno posílení administrativních struktur k zajištění transparentního a efektivního využití těchto prostředků. V reakci na tyto požadavky je Českou republikou vytvořen již v přípravné fázi před vstupem do EU zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Tímto zákonem je položen základní kámen pro vytvoření systému interní finanční kontroly ve veřejné správě a jsou tak reflektovány nové standardy a očekávání stanovené EU.

V současnosti je IA považován za významnou součást celkového ekonomického prostředí v zemi, nejen díky legislativním požadavkům, ale i díky rostoucímu pochopení důležitosti auditu pro transparentnost a odpovědné řízení. IA se nadále vyvíjí pod vlivem



mezinárodních trendů, jako je digitalizace, a důrazem na poskytování nezávislých a kvalitních auditních služeb.

### 3.2.3 Definice interního auditu

Dle Kafky (2009, s. 14) definice interního auditu prošla v průběhu let svým vývojem. Historicky je interní audit chápán především jako kontrolní nástroj zaměřený na ověřování dodržování interních předpisů a identifikaci možných rizik. V moderní době je však interní audit více orientován na poskytování přidané hodnoty a zlepšení vnitřních operací organizace.

#### **Mezinárodní institut interních auditorů (IIA) definuje interní audit následovně:**

*„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“ (IPPF, 2017, s. 37)*

#### **Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole v § 28, odst. 2) definuje interní audit**

**následovně:** *„Interní audit je 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, řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace, provozní a finanční kritéria 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“.*

Dle komentáře Czudek Kracénové a kolektiv (2021, s. 242) je z porovnání definic zřejmé, že „zákon o finanční kontrole opomíjí ujišťovací a poradenskou funkci IA“, a zatímco důraz je zde kladen spíše na ověřování, hlubší smysl a význam činnosti IA nejsou v tomto zákoně dostatečně reflektovány.

### 3.2.4 Důležitost a účel interního auditu

Prostřednictvím IA je podle Kafky (2009, s. 14) poskytováno objektivní a nezávislé hodnocení aktivit, postupů a systémů v rámci organizace, identifikace slabých míst, rizik a možností pro zlepšení. Jeho cílem je také pomoci organizaci dosáhnout svých cílů zajištěním efektivního managementu, dodržováním relevantních předpisů a optimalizací vnitřních procesů (Kafka, 2009, s. 16).

V organizaci je činnost IA považována za významnou a je charakterizována poskytováním řady klíčových funkcí a přínosů:

- **Hodnocení a zajištění účinnosti a efektivity:** IA je zaměřen na identifikaci slabých míst, nedostatků a rizik, která mohou negativně ovlivnit dosahování cílů organizace, zároveň posuzuje a vyhodnocuje účinnost a efektivitu procesů, systémů řízení a kontrolních mechanismů v rámci organizace.
- **Zajištění souladu s normami a předpisy:** IA je sledováno dodržování interních předpisů a právních předpisů. Pomáhá organizaci zajišťovat soulad se všemi platnými normami a minimalizovat riziko neplnění předpisů.
- **Identifikace a řízení rizik:** Prostřednictvím IA jsou identifikována a vyhodnocována rizika, kterým je organizace vystavena. Organizaci je tímto umožněno lépe porozumět rizikům a reagovat na ně, čímž jsou minimalizovány potenciální negativní dopady
- **Podpora zlepšování procesů a řízení:** IA přináší doporučení na základě svých zjištění a hodnocení. Tyto doporučení pomáhají organizaci zlepšit své procesy, řízení, kontrolní mechanismy a vnitřní postupy. Cílem je dosáhnout činnostech organizace vyšší účinnosti, efektivity a kvality.
- **Poskytnout nezávislý a objektivní pohled na činnosti:** IA poskytuje nezávislý a objektivní pohled vedení organizace a dalším zainteresovaným stranám a tím pomáhá zvýšit důvěru ve správné fungování a řízení organizace.
- **Monitorování dodržování etických standardů:** IA monitoruje dodržování etických standardů a interních pravidel organizace. Pomáhá identifikovat případné nesrovnalosti, neetické chování nebo konflikty zájmů a přispívá k vytváření etické kultury a integrity v organizaci.

### 3.2.5 Moderní typy interního auditu

Do dnešní doby se role IA postupně změnila. Tradiční metody, zaměřené hlavně na finanční revizi, se rozšiřují o inovativní přístupy reagující na nové obchodní metody a technologie (Kafka, 2009, s. 23).

V současné době se IA se zaměřuje dle Dvořáčka, Kafky (2005, s. 6) na následující auditní činnosti:

**Organizační audit** je zaměřen na strukturu organizace s cílem posoudit, zda je organizační struktura vhodná pro dosažení strategických a operativních cílů firmy.

**Rozbory a konzultace** představují moment, kdy interní audit poskytuje expertní poradenství a analýzu k zlepšení operací, často na žádost managementu, ať už se jedná o analýzu rizika, optimalizaci procesů nebo doporučení ke zlepšení interní kontroly.

**Audit programů** se je zaměřen na hodnocení specifických programů nebo projektů, aby se zjistilo, zda dosahují svých cílů a zda jsou prováděny efektivně.

**Audit kontraktů** prověřuje, zda dohody mezi smluvními stranami, například dodavateli, jsou správně uplatňovány a zda všechny strany dodržují své smluvní závazky.

**Integrovaný audit** kombinuje prvky různých auditních typů, například finančního a provozního auditu, s cílem poskytnout ucelenější pohled na rizika a kontrolní mechanismy v organizaci.

Moderním IA jsou nabízeny komplexní hodnocení různých aspektů fungování organizace, což umožňuje managementu lépe identifikovat a řídit rizika a zlepšovat celkovou výkonnost firmy. Pro všechny druhy auditu můžeme použít označení jako ověřovací služby auditu. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 6).

Dle Dvořáčka (2003, s. 6) se v dnešní době služby poskytované interním auditem rozvíjejí a diverzifikují. Nabízí se v mnoha variacích a formách:

- „*Audit finančních výkazů*“
- „*Prověření dodržování předpisů*“
- „*Operační audit*“
- „*Audit IT*“
- „*Strategický audit*“
- „*Audit podvodů*“
- „*Audit životního prostředí a bezpečnosti práce*“
- „*Audit kvality*“
- „*Audit ekologický*“

➤ „*Audit souladu*“

Každý z těchto typů auditu má svou vlastní metodologii a postupy, ale všechny mají společný cíl a to pomoci organizaci zlepšit své fungování a dosahovat svých cílů (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 7).

### **3.3 Metodologie interního auditu a právní rámec**

Kapitola bude zaměřena na metodologické aspekty interního auditu a právní rámec, kterým je provázán. V této části se budou představeny standardy a rámci, které jsou využívány organizacemi při provádění interního auditu, a institucemi, které mají v této oblasti svou nezastupitelnou roli. Dále budou zkoumány právní předpisy a metodiky, které ovlivňují průběh a povinnosti spojené s interním auditem v různých oblastech.

#### **3.3.1 Institut interních auditorů IIA**

(Dvořáček, 2003, s. 2) IIA je mezinárodní profesní organizace, která se zaměřuje na podporu a rozvoj IA. IIA byl založen v roce 1941 ve Spojených státech a od té doby se rozrostl do mezinárodní organizace s více než 185 000 členy ve více než 170 zemích po celém světě. IIA nabízí systém vzdělávání formou různých stupňů certifikací. Jedním z nejuznávanějších certifikátů na globální úrovni je Certified Internal Auditor (CIA). Tato certifikace atestuje odborné znalosti a dovednosti jednotlivce v oblasti interního auditu a je často považována za zlatý standard v oboru. Kromě certifikace CIA může IIA nabízet i další specializované certifikace, jako je Certification in Risk Management Assurance (CRMA) či Certified Financial Services Auditor (CFSA), které se zaměřují na konkrétní aspekty auditu nebo odvětví. (IPPF, 2017)

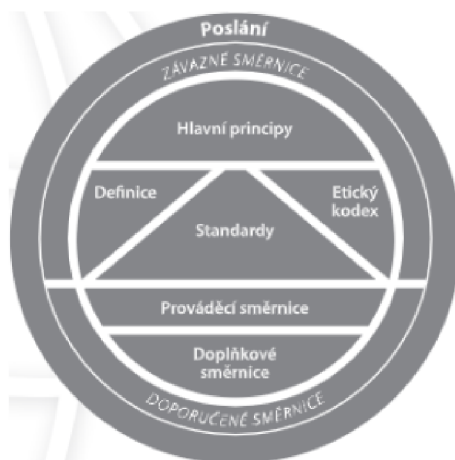
IIA také poskytuje odborné vzdělávání, konference, semináře, publikuje výzkum a odborné články na téma interního auditu (Dvořáček, 2003, s. 3).

**Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu**, známý především pod svým anglickým názvem "International Professional Practices Framework" (dále jen „IPPF“), je rámec vydaný právě IIA. Je to soubor principů a standardů, které mají poskytnout konzistentní a strukturovaný přístup k provádění interního auditu na celém světě. Tento rámec je dělen na součásti povinné a silně doporučené, grafické vyjádření tohoto rámce vyjadřuje obrázek 1 (IPPF, 2017, s. 5).

Dle (IPPF, 2017, s. 39) hlavní součásti IPPF zahrnují:

- **„Poslání interního auditu“** - představuje roli IA jako partnera v řízení organizace, který přispívá k dosažení cílů organizace tím, že se zaměřuje na zlepšení rizikového managementu, kontrolních procesů a správného řízení.
- **„Definice interního auditu“** - klasifikuje povahu a účel IA.
- **„Etický kodex“** – jsou jím definovány základní etické principy, které musí interní auditoři dodržovat, a pravidla chování pro jejich uplatnění.
- **„Mezinárodní standardy“** - jsou to kritéria pro provádění IA. Standardy jsou kategorizovány do atributových standardů (které se vztahují k organizaci a osobám provádějícím audit) a výkonnostních standardů (které se vztahují k provádění samotného auditu).
- **„Prováděcí směrnice a doplňkové směrnice“** - tyto dokumenty poskytují další vedení a podrobné informace o tom, jak dosáhnout souladu se standardy a jak uplatnit v konkrétních situacích nejlepší postupy.

Obrázek 1 IPPF 2017



Zdroj: IPPF, s. 35 (2017)

### 3.3.2 Evropská konfederace Institutů pro interní audit ECIIA

(Dvořáček, 2003, s. 3) Evropská konfederace Institutů pro IA (dále jen „ECIIA“) je nezisková organizace založená v roce 1982 z důvodu snahy o sjednocení přístupů k problematice IA, a která reprezentuje evropské instituty IA. Jejím hlavním cílem je dle Dvořáčka (2003, s. 3) „posilovat povědomí o IA a podporovat profesionální vývoj a standardy v tomto oboru v Evropě“. ECIIA zastupuje zájmy svých členských institutů na evropské a mezinárodní úrovni, podporuje výměnu informací a nejlepších postupů, a také

se účastní diskuze o regulaci a standardizaci v oblasti interního auditu a souvisejících oborech. Kromě toho organizuje konference a semináře, které umožňují sdílení nápadů a budování profesních sítí mezi interními auditory z různých zemí.

### 3.3.3 Český institut interního auditu ČIIA

Český institut interního auditu (dále jen „ČIIA“) je **hlavní národní profesní organizace** reprezentující a podporující interní auditory v České republice. Jako člen globální organizace IIA a ECIIA je ČIIA je tedy součástí mezinárodní sítě, která je nejlepší v oboru IA.

Organizace byla založena dle Dvořáčka (2003, s. 4) v roce 1994 s cílem podpořit vývoj interního auditu v České republice. Nyní má toto sdružení přibližně 1050 členů<sup>1</sup> a další stále přibývají. Hlavním orgánem je sněm, konající se jednou za rok. Řízení institutu zajišťuje Rada vedená prezidentem, nad jehož činností má dozor tříčlenná kontrolní komise.

Dle Dvořáčka (2003, s 4) ČIIA v rámci své činnosti poskytuje „*systematické vzdělávání interních auditorů*“. Dále nabízí certifikaci pro interní auditory na úrovni certifikace IIA. Členství v ČIIA však není v České republice povinné pro výkon pozice interního auditora.

### 3.3.4 Etický kodex

Etický kodex ČIIA je součástí Rámce profesní praxe IA. Cílem kodexu je zdokonalení etické kultury v profesi IA, kdy se jedná o soubor pravidel a pokynů, které musí dodržovat všichni interní auditoři. Tento kodex je klíčovým nástrojem pro zajištění, že interní auditoři budou jednat profesionálně, objektivně a eticky ve všech aspektech své práce (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 105).

Dle Dvořáčka, Kafky (2005, s. 106) základní principy etického kodexu interního auditora zahrnují „*integritu, objektivitu, důvěrnost a kompetentnost a z těchto základních principů pak vycházejí pravidla jednání*“.

**Princip integrity** znamená, že interní auditor musí jednat čestně, odpovědně a dodržovat zákony. Musí se vyvarovat jakéhokoli konfliktu zájmů a nesmí se účastnit žádných nezákonných aktivit, které by mohly poškodit jejich profesní pověst.

---

<sup>1</sup> Stav k 3/2017.

**Princip objektivit** je dodržen tím, že interní auditor musí zachovávat nezávislý a nestranný postoj během celého procesu auditu. Musí být schopen vyhodnotit všechny informace a důkazy nestranně a bez předsudků.

**Princip důvěrnosti** spočívá v tom, že interní auditor musí zachovávat důvěrnost všech informací, které získá během auditu. Nesmí sdílet tyto informace s nikým bez příslušného souhlasu, a ani je nesmí používat pro osobní prospěch.

**Princip kompetentnosti** vyžaduje, aby interní auditor vykonával svou práci s důkladností, odborností a profesionálním přístupem. Musí se také neustále vzdělávat a rozvíjet své dovednosti a znalosti v oblasti interního auditu.

### 3.3.5 Legislativní vymezení a metodika na národní úrovni

Legislativní vymezení interního auditu v ČR se zakládá zejména na následujících právních předpisech:

- *„Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů“ (zákon o finanční kontrole):* Tento zákon stanovuje základní rámec pro finanční kontrolu ve veřejné správě a výslovně zmiňuje interní audit jako jednu z metod kontroly.
- *„Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.“:* Tato prováděcí vyhláška upřesňuje detaily a postupy pro implementaci základních principů stanovených v zákoně o finanční kontrole.

Zákon o finanční kontrole definuje *„oblasti působnosti a strukturu finanční kontroly, její hlavní cíle, organizační podporu a metody a postupy kontroly“*. Dále se zákon o finanční kontrole soustředí na *„kontrolu v rámci veřejné správy, kontrolu dle mezinárodních dohod a na vnitřní kontrolní systém“*. Prováděcí vyhláška detailně popisuje jak provádět kontrolní metody a postupy. Vyhláška č. 416/2004 Sb., také definuje *„jednotlivé kroky během průběžné kontroly, hodnotící a kontrolní postupy pro provádění interního auditu“*. Na závěr vyhláška definuje *„strukturu a rozsah zpráv o výsledcích finančních kontrol“* (Pavlíčková, 2019).

Přestože zákon č. 320/2001 Sb. a jeho prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb. představují hlavní legislativní rámec pro interní audit ve veřejné správě, existují další doplňující předpisy a to **Metodické pokyny pro interní audit vydávané ministerstvem financí ČR.**

### **Metodický pokyn CHJ č. 5 – „Statut interního auditu“**

Definuje účel, pravomoci a odpovědnosti IA.

- Určuje postavení interního auditu v rámci orgánu veřejné správy.
- Stanoví oprávnění k přístupu k dokladům, osobám a majetku v souvislosti s prováděním zakázek.
- Definuje rozsah činnosti IA.

### **Metodický pokyn CHJ č. 6 – „Manuál interního auditu“**

- Definuje metodologii, postupy, pravidla a standardy provádění interního auditu.
- Má za cíl zajistit, aby všechny auditní aktivity byly prováděny konzistentně, objektivně a v souladu s mezinárodními i vnitřními standardy.
- Specifikuje zásady a postupy, kterými se řídí činnost interního auditu, od plánování auditu až po komunikaci výsledků.

### **Metodický pokyn CHJ č. 17 – „Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy“**

- Slouží auditorům k hodnocení efektivity a adekvátnosti vnitřního kontrolního systému veřejných institucí.
- Určen pro auditní týmy veřejných orgánů i samostatné interní auditory pověřené auditem veřejné správy.

### **Metodický pokyn CHJ č. 18 – „Manuál pro začínajícího interního auditora“**

- Zaměřen primárně na nováčky v oblasti IA ve veřejné správě.

### **Metodický pokyn CHJ č. 20 – „Hodnocení interního auditu“**

- Charakterizuje IA jako nezávislou a objektivní činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zlepšování procesů organizace.
- Zdůrazňuje systematický přístup k hodnocení a optimalizaci řízení rizik, kontrolních mechanismů a celkové správy organizace.



### 3.4 Systém interního auditu ve veřejné správě

IA hraje zásadní roli jak v podnikatelském sektoru, tak ve veřejné správě, avšak s různými zaměřenými. V podnicích se často soustředí na maximalizaci zisku a řízení obchodních rizik, zatímco ve veřejném sektoru stojí v popředí především dodržování legislativy, transparentnost a správné využití veřejných prostředků. Nyní budou blíže představena specifika auditního procesu v rámci veřejného sektoru.

#### 3.4.1 Zavedení interního auditu v orgánech veřejné správy

Dle § 25 odst. 1) a 2) zákona o finanční kontrole: *“Je vedoucí orgánu veřejné správy povinen zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který zahrnuje dle § 3 odst. 4 zákona řídicí kontroly a **interní audit**. Z toho vyplývá povinnost, že zřídit útvar IA mají zřídit orgány jimiž dle tohoto zákona jsou”*:

- *„Organizační složky státu“*
- *„Státní příspěvkové organizace a fondy“*
- *„Územní samosprávné celky“*
- *„Městské části hlavního města Prahy“*
- *„Příspěvkové organizace územních samosprávních celků“*
- *„Právnícké osoby zřízené k plnění úkolů veřejné správy“*
- *„Právnícké osoby hospodařící s veřejnými prostředky“*

Z § 29 odst. 5) a odst. 6) zákona o finanční kontrole vyplývá, kdy orgán veřejné správy **není povinen** zřídit útvar IA a to pokud orgány veřejné správy, na základě povahy úkolů a vnitřního řízení, *„vyhodnotí malou pravděpodobnost nepřiměřených rizik při hospodaření, mohou nahradit útvar IA výkonem veřejnosprávní kontroly“*. Obce, kde žije méně než 15 000 obyvatel, myšleno včetně částí Prahy, a dobrovolné svazky obcí mohou také zvolit jiná kontrolní opatření místo IA. Pokud však zvolená opatření nejsou účinná, jsou povinny zřídit útvar IA co nejdříve (Zákon č. 320/2001. Sb.).

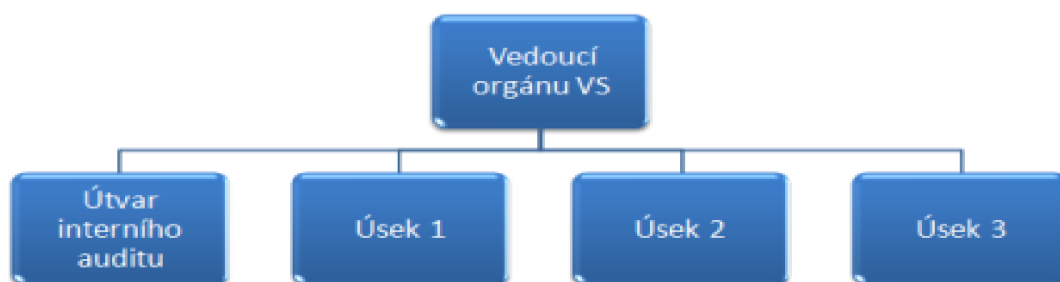
#### 3.4.2 Pozice interního auditu

Útvar IA má **zásadní pozici v systému kontroly veřejné správy**, která představuje jednu z důležitých složek mechanismů kontroly, protože zajišťuje transparentnost a správné hospodaření s veřejnými prostředky.

Základní funkční a organizační postavení útvaru IA je pevně zakotveno

v § 29 odst. 1) zákona o finanční kontrole. Z tohoto ustanovení vyplývá, že: „Útvar IA je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy. Toto postavení zajišťuje jeho funkční nezávislost na ostatních výkonných a řídicích strukturách.“ Tímto uspořádáním, jak znázorňuje obrázek 2 je zajištěno, aby auditní činnost byla prováděna objektivně a bez vnějšího ovlivnění.

Obrázek 2 Organizační začlenění IA v organizaci VS



Zdroj: vlastní zpracování, dle § 29 odst. 1) zákona o finanční kontrole (2023)

Zákon o finanční kontrole dále stanoví, že IA v orgánech veřejné správy má být primárně prováděn buď samostatným útvarem, nebo zvlášť pověřeným zaměstnancem.

Zákon o finanční kontrole pro zjednodušení zavádí legislativní „zkratku“, když pojem „*útvar interního auditu*“, odkazuje jak na „samostatný útvar“, tak i zároveň na „*zvlášť pověřeného zaměstnance*“ dle §28, odst. 1).

Vedoucí orgánu veřejné správy musí při zajištění interního auditu jedním zaměstnancem vycházet z toho, aby byly dodrženy základní principy finanční kontroly, jak jsou definovány v ustanoveních § 4 a § 25 tohoto zákona a to lze předpokládat, kdy je v organizaci výskyt rizik s nižším rizikem, přičemž musí být dodrženy principy 3E<sup>2</sup>. Na druhou stranu, zákon o finanční kontrole přesně nestanovuje, kdy by měl být interní audit zajišťován více než jedním zaměstnancem. V praxi je běžné, že orgány veřejné správy pověřují interním auditem např. dva zaměstnance, zejména když není možné vytvořit samostatný útvar a zároveň je jediný auditor nedostačující. Dále je v zákoně o finanční kontrole stanoveno, že interní audit musí být zajišťován výhradně zaměstnanci orgánů

<sup>2</sup> Principy 3E v sobě zahrnují postupy pro hospodárnost, efektivnost a účelnost, kterými by se mělo hospodaření s veřejnými prostředky řídit.

veřejné správy, což vylučuje outsourcing, je však připuštěn tzv. co-sourcing, kdy auditoři potřebují odbornou pomoc, tak spolupracují s externími specialisty, ale pouze v konzultační roli (Czudek Kracénová a kolektiv 2021, s. 240).

Útvar IA hraje zásadní roli v systému kontroly veřejné správy, proto jeho nezávislost, objektivita a struktura jsou klíčovými prvky, které zajišťují jeho efektivitu a důvěryhodnost (Zákon č. 320/2001. Sb.)

### 3.4.3 Nezávislost a objektivita

IA je společně s vnitřním kontrolním systémem klíčovým prvkem finanční kontroly v organizaci. Pro jeho efektivní dle IPPF (2017, s. 51) fungování je nezbytné, aby byl IA „*nezávislý a objektivní*“. Zákon o finanční kontrole stanovuje v § 28 odst. 1 a § 29 požadavky na zajištění nezávislosti IA. Nezávislost je atributem útvaru IA, zatímco objektivita je atribut interních auditorů.

**Objektivita interního auditu** dle IPPF (2017, s. 53) vyžaduje, aby interní auditoři jednali nestranně a nebyl upřednostňován ničí zájem, přičemž se musí vyvarovat situacím, aby nebyli ve střetu zájmů.

Zákon o finanční kontrole definuje v §28 **nezávislost IA** „*na základě organizačního i funkčního hlediska*“. IA je považován dle § 28 za funkčně nezávislého, pokud je „*podřízen přímo vedoucímu orgánu veřejné správy, je oddělen od řídicích struktur veřejného orgánu a nevykonává činnosti, které by mohly ohrozit jeho nezávislost*“. (Czudek Kracénová a kolektiv 2021, s. 241). Konkrétně je zakázáno, aby interní auditor např. vyřizoval stížnosti, řídil rizika v orgánu veřejné správy nebo vykonával funkci pověřence pro ochranu osobních údajů. Interní auditor je také dle § 28 „*funkčně podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy*“ (Zákon č. 320/2001. Sb.).

Organizační nezávislost funkce IA musí být dle IPPF (2017, s. 51) „*vyhodnocena alespoň jednou ročně*“ v rámci pravidelného hodnocení kvality IA Toto hodnocení může být zahrnuto do roční zprávy interního auditora, která je vypracována podle § 31 odst. 3 zákona o finanční kontrole. (Zákon č. 230/2001. Sb.)

Aby byl IA úspěšný a užitečný, musí být nezávislý a objektivní a toto je zajištěno organizačním postavením, objektivitou auditorů, dodržováním zákona o finanční kontrole a Mezinárodních Standardů pro profesní praxi interního auditu.

#### 3.4.4 Typy interního auditu ve veřejné správě

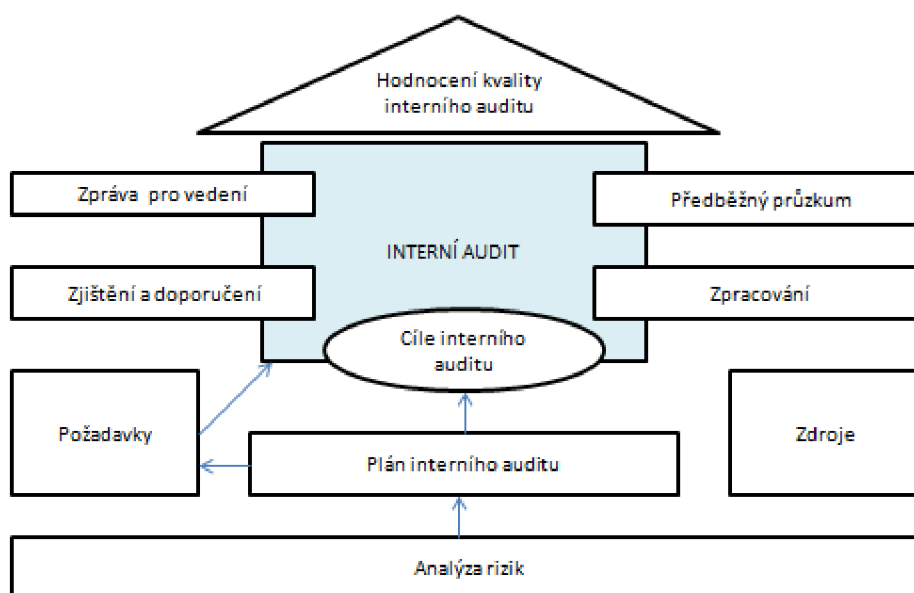
Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě dle §28, odst. 4, stanovuje čtyři různé typy IA, které mohou být prováděny v orgánech veřejné správy. Prvním typem je „**audit systému**“, což zahrnuje kontrolu systémů řízení, včetně VKS a řízení rizik. Druhým typem je „**finanční audit**“, který se zaměřuje na ověření, zda „*finanční výkazy odpovídají platným účetním standardům a předpisům a věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním*“. Třetím typem je „**výkonnostní audit**“, který hodnotí, zda jsou aktivity a programy veřejné správy účelné, efektivní a hospodárné. Nakonec je zde „**komplexní audit**“, který kombinuje prvky všech výše uvedených typů auditů.

(Zákon č. 320/2001. Sb.)

### 3.5 Postup výkonu interního auditu

Potřeba sjednoceného postupu pro interní auditory, kteří realizují různé druhy auditů s odlišnými cíli, obsahem, vyšetřováním a rozsahem, inspirovalo k vytvoření základního návodu pro řízení interního auditního procesu (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 141). Podle Dvořáčka, Kafky (2005, s. 141) *“postup interního auditu musí zachovávat vazbu mezi předpoklady daného auditu a jeho závěry”*. K demonstraci metodiky interního auditu je použito schéma na obrázku 3, které ukazuje jednotlivé kroky, které je třeba sledovat při řízení interního auditu.

Obrázek 3 Metodika interního auditu



zdroj: Dvořáček, Kafka, s. 142 (2005)

#### 3.5.1 Analýza rizik pro účely plánování interního auditu

Dle Janouškové, Plosové (2005, s. 13) *“Riziko je událost, která může negativně ovlivnit výkonnost organizace, tato událost má určitou pravděpodobnost a dopad”*

Riziko je neodmyslitelnou součástí růstu, a proto není cílem s ním "bojovat", ale správně jej identifikovat a řídit. Je klíčové identifikovat rizika, která ohrožují činnost organizace nebo dosažení konkrétních cílů, posoudit jejich pravděpodobnost a dopad, a u kritických rizik najít způsoby jejich minimalizace nebo cesty k odstranění. Často může být účinným řešením zavedení dalšího kontrolního mechanismu (Janoušková, Plosová, 2005, s. 14).

Identifikace rizika je tedy kritickým prvním krokem v procesu auditu, neboť určuje oblasti, které budou zařazeny do auditního plánu a následně auditovány.

Dle MFČR, Metodického pokynu CHJ č. 2 (2016, s. 10) plány interního auditu jsou primárně „*sestavovány právě na základě objektivního hodnocení rizik*“. Při analýze rizik pro účely plánování interního auditu se dle MFČR, Metodického pokynu CHJ č. 2 (2016, s. 10) „*vychází čistě z mapy rizik, která obsahuje přehled rizik, které organizace identifikovala, seřazených podle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na organizaci*“ a pro účely plánování auditů by měl být tento přehled každoročně aktualizován, neboť z něj auditoři vycházejí při vyhodnocení vlastních auditních rizik. Tyto identifikované rizikové oblasti potom slouží jako výchozí body pro činnost plánování interního auditu v organizaci.

### 3.5.2 Plánování interní auditu

Hlavním účelem plánování je stanovit, co bude auditem zkoumáno a kdy. Plánování interního auditu je důležitý proces, který se skládá z několika doporučených kroků. Prvním krokem je si uvědomit, jaké má organizace cíle a jaká je její strategie. Audit by měl být zaměřen na oblasti, které jsou pro dosažení těchto cílů klíčové. Dalším krokem je ohodnotit významnost rizika a audit zaměřovat na tyto rizikové oblasti dle jejich významnosti. Dále je potřeba detailně zhodnotit vnitřní kontrolní systém v organizaci, zde identifikovat slabá místa a navrhnout opatření, jak je posílit. Dále je důležité vycházet z výsledků předchozích auditů a kontrol, a pokud byly v minulosti zjištěny nedostatky, měl by nový audit ověřit, zda byla provedena nápravná opatření.

Na závěr celého procesu plánování je doporučováno plán auditu konzultovat také s vedení organizace, kdy vedoucí pracovníci mohou na základě svých poznatků z praxe poukázat na místa, kterým je potřeba věnovat při auditu také zvýšenou pozornost.

Důkladná a systematická příprava IA je klíčová pro jeho úspěšnou realizaci. Při správné přípravě je pravděpodobnější, že výstup z auditu přinese cenné informace a doporučení, která pomohou organizaci dosáhnout svých cílů a zlepšení se v klíčových oblastech. (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 157-158)

Dle §30 zákona o finanční kontrole je každý orgán veřejné správy povinen sestavovat z časového hlediska dva typy plánů interního auditu a to „*roční a střednědobý plán*“.

**Roční plán** je více zaměřen na aktuální cíle. Upřesňuje na základě střednědobého plánu věci jako rozsah auditů, jejich věcné zaměření a typ. Stanovuje tedy konkrétní cíle auditů, časové rozvržení a kým budou audity prováděny. Dle §30, odst. 3) zákona o finanční kontrole, obsahuje zejména „*odbornou přípravu interních auditorů a měla by do něj být zahrnuta jak konzultační, tak i poradenská činnost interního auditu*“.

Dle §30, odst. 2) zákona o finanční kontrole **Střednědobý plán** je naopak více orientován na strategii, „*stanovuje priority*“ pro více let dopředu a odráží tak nejen aktuální potřeby orgánů veřejné správy, ale také předpokládané záměry a cíle. Tento plán je základem pro sestavování ročních plánů a zohledňuje dosavadní výsledky činnosti orgánů veřejné správy.

§30, odst. 6) také zmiňuje výjimku, kdy je možné „*operativní zařazení konkrétního auditu mimo schválený roční plán*“ a to ve zvláště odůvodněných případech – mimořádný audit.

Zodpovědnost za zpracování ročního i střednědobého plánů má útvar IA.

§30 zákona o finanční kontrole stanovuje pravidla pro plánování auditu tak, aby byl adekvátně naplánovaný v souladu s potřebami veřejné správy (Zákon č. 320/2001. Sb.).

### 3.5.3 Přípravná fáze interního auditu

Přípravná fáze IA je základem celého auditního procesu. Je to etapa, ve které se stanovují jasné směry a cíle auditu a vytváří se systém postupu pro jeho efektivní provedení. Přesné a promyšlené plánování a splnění jednotlivých kroků v této fázi má rozhodující vliv na úspěch celého auditu a kvalitu jeho výstupu.

- **Definování cílů auditu** - na samém počátku je nezbytné určit, co má audit prověřit. Cíle mohou být různorodé - od hodnocení efektivity a účinnosti konkrétního procesu, přes ověření souladu s právními normami, až po identifikaci oblastí vhodných ke zlepšení.
- **Výběr auditované oblasti** - na základě analýzy rizik, předchozích auditů a aktuálních potřeb organizace se stanoví oblast, která bude podrobena auditu.
- **Sestavení týmu auditorů** - je klíčové, aby tým složený z auditorů měl požadované znalosti a zkušenosti v oblasti, která bude auditována.
- **Průzkumná etapa** - v této fázi se auditoři seznamují s auditovanou oblastí, shromažďují informace, studují dokumentaci a provádějí konzultaci s dotčenými

stranami. Tato etapa umožňuje auditorům porozumět procesům, postupům a kontrolám v rámci konkrétní auditované oblasti.

- **Příprava nástrojů a technik** - auditorský tým připravuje všechny potřebné nástroje a techniky, které budou použity během auditu, jako jsou kontrolní seznamy, dotazníky nebo téma rozhovorů.
- **Zajišťování potřebných zdrojů** - je nezbytné zajistit, zda jsou k dispozici všechny potřebné zdroje, včetně finančních prostředků, technologie a personálu.
- **Revize a aktualizace plánu** - na základě informací zjištěných během průzkumné etapy může být plán auditu aktualizován a přizpůsoben aktuálním potřebám.
- **Školení a informování v auditním týmu** - je důležité, aby všichni členové týmu byli seznámeni s plánem, cíli a očekáváními týkajícími se auditu.
- **Vytváření auditního programu** - v této fázi je vytvořen podrobný plán, který na základě všech zjištěných skutečností obsahuje specifické cíle, postupy, použitou metodiku, popisuje časové rozvržení jednotlivých akcí a určuje zodpovědnosti (IPPF, 2017), (Dvořáček, Kafka, 2003, s. 171).

#### 3.5.4 Realizace interního auditu

Proces auditu je zahájen vydáním písemného pověření od odpovědného vedoucího útvaru. Toto pověření uděluje interním auditorům oprávnění k provádění auditu a zahajuje realizační fázi auditu. Dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 174) pověření je dokument, který specifikuje všechny nezbytné informace potřebné pro zahájení auditu, a to „*identifikace o subjektu auditu, předmětu auditu, časového harmonogramu, rozsahu a cílů, stejně jako informace o komunikaci během auditu*“ a o postupu projednání návrhu a konečné verze zprávy o auditu.

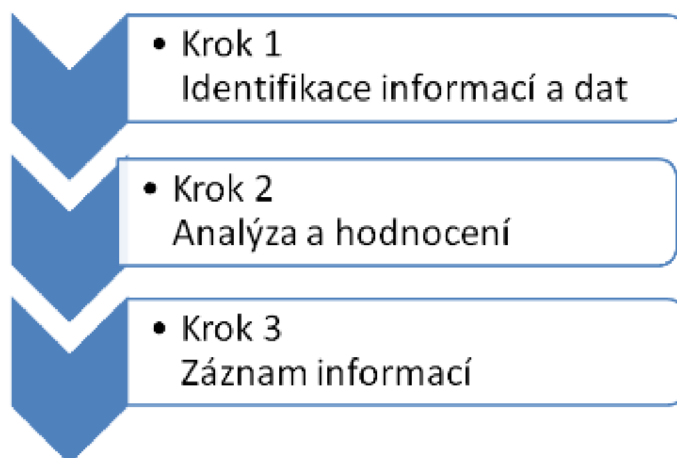
Toto Pověření by mělo být adresováno vedoucímu auditovaného subjektu nejdéle v den zahájení auditu (MFČR, studijní text, odbor 3 - Audit, 2018)

**Zahájení** auditu obvykle provádí vedoucí IA nebo vedoucí auditorského týmu během úvodní pracovní schůzky s vedoucím auditovaného subjektu. Během této schůzky se vedoucí zaměstnanec seznámí s obsahem programu auditu a poté určí kontaktní osobu za auditovanou organizaci (Dvořáček, Kafka, 2003, s. 175).

**Realizace** IA je proces, jak znázorňuje dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 170) obrázek 4 zahrnující několik klíčových navazujících kroků, které interní auditoři musí podniknout, aby zajistili splnění stanovených cílů auditu.



Obrázek 4 Schéma realizace interního auditu



Zdroj: Dvořáček, Kafka, s. 170 (2003)

Dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 170) prvním krokem je získání potřebných informací. Interní auditoři musí získat, ověřit, a vyhodnotit informace z podkladů, které jsou nezbytné pro provedení auditu. Získávání potřebných podkladů je komplexní proces, který zahrnuje shromažďování informací z různých zdrojů. Dalším krokem je dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 170) určit, „*jaké analýzy a jaká hodnocení budou vhodně dokládat závěry a výsledky auditu*“.

Posledním krokem je dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 170) určení, „*jakým způsobem bude zacházeno s informacemi*“.

Auditoři používají řadu různých technik a metod, aby mohli provádět důkladné a účinné audity. Typ auditu, který je prováděn pak ovlivňuje, které z těchto metod a technik budou použity. Například, finanční audit se bude zaměřovat více na kontrolní výpočty a analýzu finančních údajů, zatímco operativní audit se bude více zaměřovat na sledování procesů a operací. Auditovaná oblast se prověřuje několika různorodými způsoby a tyto způsoby prověřování se uskutečňují ve shodě s auditními metodami.

Auditní metody, dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 175, 176) zahrnují následující kontrolní postupy:

- „*Analýzu*“, kterou auditoři zjišťují a vyhodnocují odchylky u finančních operací, aby identifikovali možné problémy nebo oblasti, kde může dojít ke zlepšení.

- „**Pozorování**“, kdy auditoři shromažďují důkazy o fungování systému v organizaci tím, že porovnávají skutečný stav se stavem uvedených v dokumentech.
- „**Šetření a ověřování**“, zde interní auditoři zjišťují, zda ve všech procesech organizace došlo k prověření operací, zda všechny fáze auditu byly naplněny dle stanovených cílů.
- „**Sledování**“ interní auditoři ověřují soulad podmínek a postupů s cíli organizace prostřednictvím sledování a měření. Získané informace jsou zaznamenány v příslušných písemných nebo digitálních formátech.
- „**Kontrolní výpočty**“ používají interní auditoři tam, kde provádějí matematické výpočty, aby ověřili správnost finančních údajů a transakcí.

Mezi další techniky a postupy, které auditoři využívají při své činnosti, řadíme dle Dvořáčka, Kafky (2003, s. 175, 176) např.: „*Fyzické zkoumání, testy dokumentace, dotazování, komparativní analýzu, postupový diagram, analytický přehled, analogii, syntézu, abstrakci, indukci, dedukci, výběrový vzorek a modelování*“.

Interní auditor má tedy k dispozici velmi širokou škálu metod, postupů a technik, které může v různých kombinacích využít k dosažení svých cílů a efektivita auditu je často výsledkem promyšlené kombinace těchto nástrojů, přizpůsobených konkrétní situaci v dané organizaci. Auditor může například kombinovat kvalitativní metody, jako jsou rozhovory se zaměstnanci, s kvantitativními, jako je analýza dat. Dále může využít i moderní technologie, např. softwarové nástroje pro analýzu velkých objemů dat.

Výběrem vhodné kombinace postupů, v závislosti na specifikách auditovaného subjektu a cílech auditu, může interní auditor zajistit, že výsledek auditu bude co nejefektivnější a přinese největší přidanou hodnotu pro organizaci (Schiffer, 2009, s. 195).

Interní audit je **ukončen** závěrečným setkáním. Na tomto setkání vedoucí interního auditu nebo vedoucí auditorského týmu sdělí vedoucímu auditovaného subjektu výsledky auditu. Pokud vedoucí auditovaného subjektu s některými body nesouhlasí, může se k tomu vyjádřit písemně. Jeho stanovisko je pak připojeno k závěrečné zprávě - takže obě strany mají možnost vyjádřit svůj názor.

### 3.5.5 Zpráva z auditu a monitoring opatření k nápravě

Po každém auditu je důležité sestavit zprávu o zjištěních, jak stanovuje § 31 zákona o finanční kontrole v odst. 1). MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 18 (2021, s. 12) uvádí, že tato zpráva nejen, že popisuje nalezené nedostatky, ale také „*popisuje důkazy zjištění a zároveň obsahuje doporučení pro zlepšení vnitřního kontrolního systému a snížení rizik*“. Doporučení jsou klíčovým prvkem IA, protože odlišují auditní činnost od pouhé kontroly.

Každý IA musí být zdokumentován ve **zprávě o zjištěních**, která je nezbytným výstupem z auditu. Tato zpráva je strukturovaná dle Czudek Kracénové a kolektivu (2021, s. 264) podle stanovených pravidel a obsahuje několik částí:

- „**Titulní list:** *Název a číselné označení auditu, datum vyhotovení.*“
- „**Obsah:** *Stručný přehled částí zprávy.*“
- „**Manažerské shrnutí:** *Stručné a jasné shrnutí zprávy, včetně cílů auditu, hlavních zjištění a doporučení*“.
- „**Podrobnou zprávu:** *Obsahuje podrobné informace o auditu a její obsah je doporučen Ministerstvem financí v této struktuře s těmito náležitostmi:*
  - a) *Základní identifikační údaje: auditovaný subjekt, auditorský tým.*
  - b) *Datum zahájení interního auditu.*
  - c) *Předmět a cíle auditu, rozsah.*
  - d) *Popis auditních zjištění.*
  - e) *Doporučení k nápravě zjištěných nedostatků a ke zdokonalování vnitřního kontrolního systému.*
  - f) *Poučení o možnosti podat stanovisko proti auditním zjištěním.*
  - g) *Datum vyhotovení.*
  - h) *Podpisy všech členů auditorského týmu a vedoucího útvaru interního auditu*“.

Každé **auditní zjištění** by mělo obsahovat popis zjištěného stavu a nedostatků, označení porušených právních nebo vnitřních předpisů, podklady dokládající zjištění, popis příčin vzniku nedostatků a skutečné nebo potenciální dopady na organizaci.

**Doporučení interního auditu** tvoří návrhy postupů, které mají vést k odstranění nedostatků nebo snížení rizik identifikovaných interním auditem. Doporučení musí být jasná, srozumitelná a proveditelná. Vedoucí auditovaného subjektu by měl na základě identifikovaných zjištění a doporučení předložit internímu auditorovi návrhy nápravných opatření ve formě **akčního plánu**.

**Akční plán** by měl obsahovat konkrétní kroky k nápravě nedostatků nebo

k realizaci doporučení, termíny realizace a odpovědné osoby za provedení nápravných opatření. Interní auditor musí být informován o přijatých a realizovaných opatřeních a jejich plnění. Interní auditoři pak musí ověřit, zda byly nedostatky opravdu odstraněny, a vytvořit zprávu o výsledcích.

Účinný IA vede k posílení vnitřního kontrolního systému, lepšímu řízení rizik a zvýšení celkové efektivity organizace. (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 18, 2021, s. 12, 13)

### 3.5.6 Hodnocení kvality interního auditu v organizaci

(MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 4) Systém hodnocení kvality IA obsahuje „*soubor pravidel a postupů*“ pro jeho vyhodnocení a dle Mezinárodního rámce je doporučeno jej provádět pravidelně. Zákon o finanční kontrole proces pravidelného hodnocení kvality IA přímo nepřikazuje, ale v rámci vydávaných Metodik je to pro orgány veřejné správy doporučeno. Hodnocení kvality je zásadní pro rozvoj IA, optimalizaci jeho činnosti a zvyšování jeho přidané hodnoty. Pravidelné hodnocení kvality IA ukazuje, že auditoři mají proaktivní přístup ke své práci a dochází tak k zajištění vysokého standardu výstupů, které jsou zásadní pro účinné naplňování ustanovení zákona o finanční kontrole. Dle MFČR (Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 4 -5) Systém hodnocení kvality IA je složen ze tří klíčových komponentů:

- 1) Předmět hodnocení kvality IA.
- 2) Kritéria hodnocení kvality.
- 3) Program pro zabezpečování a zvyšování kvality IA.

**1) Předmětem hodnocení kvality je proces interního auditu**, který obsahuje nejen ujišťovací zakázky, ale také poradenské služby. To zahrnuje veškeré etapy zakázky, od plánování, přípravy, výkonu, až po výstupy, včetně realizace výsledků a přijímání zpětné vazby. Dle Dvořáčka, Kafky (2005, s. 193) se metodika hodnocení skládá ze tří modulů, jež jsou odvozeny z kritérií, podle nichž je interní audit vyhodnocován v rámci organizace na základě: „*Postavení interního auditu, lidských zdrojů a procesů*“. Metodický pokyn MFČR CHJ č. 20, 2021, s. 4) uvádí navíc další čtvrtý modul, kterým je „*hodnocení výstupů interního auditu*“.

- **Postavení interního auditu** ověřuje, zda je poslání IA jasně definováno, zda jsou auditoři nezávislí a zda má IA dostatečné finanční prostředky pro plnění svého poslání.

Hodnotí se také přínos IA pro vedoucí orgánu veřejné správy (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 193)

- **Lidské zdroje** hodnotí kompetence auditorů, strategie řízení lidských zdrojů, podporu vztahů na pracovišti a odměňování. Je důležité, aby auditori měli potřebné znalosti a dovednosti a pravidelně se vzdělávali (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 193).
- **Řízení procesů** zahrnuje hodnocení plánování procesů a řízení IA, využívání IT, řízení informací, administrativní procesy a vztahy s řídicími orgány. Ověřuje se také zachování mlčenlivosti auditorů a dodržování právních povinností (Dvořáček, Kafka, 2005, s. 193).
- **Výstupy interního auditu** zahrnují zejména hodnocení významnosti, objektivita, pravdivosti, úplnosti, relevantnosti a srozumitelnosti závěrů, zjištění a doporučení z auditu. Předmětem hodnocení je také řízení střetu zájmů (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, s. 4, 2021).

**2) Kritéria hodnocení kvality** činnosti interního auditu je dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20 (2021, s. 5) hodnocena na základě těchto klíčových kritérií:

- „*Soulad se zákonem o finanční kontrole a prováděcí vyhláškou*“.
- „*Soulad s Mezinárodním rámcem*“.
- „*Hospodárnost, efektivita a účelnost činností interního auditu*“.
- „*Soulad s vnitřními předpisy upravujícími postavení a činnost interního auditu*“.
- „*Přidaná hodnota interního auditu*“.

**3) Vedení útvaru interního auditu** nebo samostatný interní auditor má na starosti vytváření a pravidelnou aktualizaci **Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality činnosti interního auditu**. Program, který by měl být vypracován v písemné podobě, měl by obsahovat postupy interního hodnocení, pravidla pro zajištění a realizaci externího hodnocení, dokumentaci postupů hodnocení a další nezbytné prvky.

Konkrétní obsah Programu by měl zahrnovat, jak je uvedeno MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20 (2021, s. 6):

- „*Podmínky a zásady zabezpečení kvality interního auditu*“.
- „*Požadavky na zajištění a rozvoj kvalifikace interních auditorů*“.
- „*Pravidla a postupy interního hodnocení kvality*“.
- „*Pravidla a postupy externího hodnocení kvality*“.
- „*Pravidla pro podávání zpráv o výsledcích hodnocení kvality*“.
- „*Pravidla pro vedení a uchovávání dokumentace o hodnocení kvality*“.

V případě, že interní audit provádí jediný samostatný interní auditor, je nezbytně nutné přizpůsobit Program tak, aby reflektoval omezení související s principem kontroly čtyř očí<sup>3</sup> a možnostmi provádění hodnocení kvality (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 6).

V rámci interního hodnocení kvality IA je uskutečňováno **průběžné hodnocení a pravidelné hodnocení kvality interního auditu**.

Průběžné hodnocení se zaměřuje na dohled nad každodenní prací auditorů a dodržování plánů. Kvalita auditu a pracovní dokumentace je hodnocena ještě před vypracováním předběžné zprávy, což umožňuje odstranit nesrovnalosti. V praxi je užitečné využívat standardizovaných kontrolních listů, které slouží jako auditní stopa a ujištění o kvalitě výstupů. Průběžné hodnocení kvality IA je provedeno sebehodnocením interního auditora nebo hodnocením vedoucího auditovaného subjektu. Toho hodnocení je vhodné realizovat po ukončení každé auditní zakázky. Vedoucí IA by měl po vydání finální zprávy požádat vedoucího auditovaného subjektu o zhodnocení, ideálně pomocí dotazníku (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 7).

Pravidelné hodnocení kvality IA může být prováděno, jak je popsáno MFČR, v Metodickém pokynu CHJ č. 20 (2021, s. 7) buď „*formou samostatného auditu*“, který by měl být zařazen do plánů IA a „*prováděn minimálně jednou ročně*“ nebo „*jednou za tři roky, v závislosti na stabilitě auditního útvaru*“. Odpovědnost za provedení auditu nese interní auditor pověřený vedoucím útvaru nebo přímo vedoucí útvaru. Písemná zpráva, která je výsledkem auditního procesu, obsahuje doporučení pro zlepšení a opravy, jakož i hodnocení účinnosti dříve zavedených opatření. Pro pravidelné posuzování kvality interního auditu lze využít hodnocení ze strany vedoucího orgánu veřejné správy, které se provádí buď kontinuálně po každém auditu, nebo alespoň jednou ročně (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 7).

Součástí interního hodnocení, je také podávání **Roční zprávy z činnosti interního auditu**. Tato povinnost je dána již zákonem o finanční kontrole v § 31 odst. 3), zpráva o výsledcích interního auditu by měla být „*předložena vedoucímu orgánu veřejné správy alespoň jednou ročně*“ a měla by obsahovat informace o zhodnocení kvality VKS a „*výsledky interních auditů včetně doporučení ke zlepšení, a přehled nápravných opatření*“. Tyto výsledky hodnocení by měly být využity pro úpravy vnitřních postupů,

---

<sup>3</sup> Pravidlo „kontroly čtyř očí“ dvě osoby prověří tutéž věc, což snižuje riziko podvodu.

sestavování plánu auditu a plánu vzdělávání a rozvoje interních auditorů (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, s. 8, 2021).

Zprávu o výsledcích hodnocení kvality IA je doporučeno využít jako podklad pro vypracování **Zprávy o výsledcích finančních kontrol**, která je jednou ročně předkládána ministerstvu financí dle § 22 odst. 1) až odst. 6) zákona o finanční kontrole a to prostřednictvím webové aplikace do 28. února následujícího kalendářního roku. Jedná se o dokument, který obsahuje informace o výsledcích finančních kontrol provedených ve veřejné správě. Tato zpráva se skládá ze čtyř okruhů informací stanovených v § 32 odst. 1 vyhlášky č. 416/2004 Sb.:

1) „*Informace o výsledcích vykonaných veřejnosprávních kontrol*“

2) „*Informace o výsledcích interních auditů*“

3) „*Zhodnocení přiměřenosti a účinnosti zavedeného vnitřního kontrolního systému*“

4) „*Přehled kontrolních zjištění*“

Na základě těchto zpráv je dána Ministerstvu financí povinnost sestavit a předkládat vládě roční zprávu o výsledcích finančních kontrol v celé České republice.

V rámci **externího hodnocení kvality IA** by hodnocení mělo probíhat alespoň jednou za 5 let a má za cíl posoudit profesionální praxi a různé aspekty výkonu auditu. Vedoucí IA by měl detaily a požadavky na externí hodnocení konzultovat s vedením organizace. Výsledkem je písemná zpráva, která je předložena vedoucímu orgánu veřejné správy (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 20, 2021, s. 7).

### 3.5.7 **Auditní spis**

Dle MFČR (Metodický pokyn CHJ č. 6, s. 7, 2021) nese vedoucí útvaru interního auditu plnou odpovědnost za správu auditorského spisu. Tento důležitý dokument je veden v souladu s předpisy stanovenými v § 31 odst. 1 písm. d) prováděcí vyhlášky. Jeho obsah zahrnuje všechny dokumenty, které jsou nashromážděny během průběhu celého interního auditu. Auditorický spis tak přesně popisuje každý krok interního auditu, od stanovení jeho rozsahu a cílů až po jeho ukončení. Auditorický spis musí být řádně označen, aby v něm následně bylo jednoduché jakékoliv vyhledávání a orientace.

### 3.6 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém (dále jen „VKS“) lze popsat jako komplexní nástroj skládající se z provozních, finančních, evidenčních a dalších kontrolních mechanismů, které byly zavedeny v organizaci za účelem zabezpečit řádné a efektivní vedení účetní jednotky. Díky tomuto systému je možno zajistit, dodržování všech pravidel a směrnic nastavených vedením organizace. V rámci tohoto systému jsou jednotlivé nástroje a postupy (prvky) označovány jako „kontroly“ nebo „vnitřní kontroly“. Z výše uvedené charakteristiky je vyvozeno, že VKS je v podstatě takový souhrn všech opatření, který má za cíl ve vzájemné návaznosti kontrolu organizace jako celku (Schiffer, 2009, s. 17).

MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 3) VKS, jak je chápán v rámci mezinárodních auditorských standardů, je představován jako soubor postupů a mechanismů, které jsou *„implementovány vedením organizace, s cílem minimalizovat identifikovaná rizika, která by ohrožovala dosažení stanovených cílů“*. Tyto postupy a mechanismy jsou navrženy tak, aby:

- *„Byla zajištěna spolehlivost a pravdivost finančního výkaznictví“*.
- *„Byly podporovány efektivní provozní aktivity organizace“*.
- *„Byl zajištěn soulad s platnými zákony, normami a předpisy“*.

Za výstup z VKS je považován soubor informací a závěrů, které umožňují organizaci efektivněji řídit a kontrolovat své činnosti a zároveň jsou poskytovány managementu důležité informace pro rozhodování.

#### 3.6.1 Vnitřní kontrolní systém ve veřejné správě

Dle zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., a jak uvádí Czudek Kracénová a kolektiv (2021, s. 189) je VKS považován za *„jeden ze tří systémů kontroly společně s veřejnosprávní kontrolou a kontrolou podle mezinárodních smluv“*. VKS je považován za soubor nástrojů, postupů a opatření, které byly vytvořeny v orgánech veřejné správy a jsou v organizaci používány ke splnění stanovených cílů za předpokladu dodržení všech zásad, které vyžaduje zákon. Struktura VKS je určena specifickými úkoly a cíli daného orgánu veřejné správy. Hlavním odpovědným za implementaci, správné fungování a prověřování účinnosti tohoto systému je považován odpovědný vedoucí daného veřejnosprávního orgánu, kterému to stanovuje v § 25 zákona o finanční kontrole (Czudek Kracénová a spol., 2021, s. 190)



Efektivním VKS je zabezpečováno, že orgánem veřejné správy budou plněny cíle v souladu s **principy účelnosti, hospodárnosti a efektivity** (známé jako "3E principy"). Tyto principy jsou splněny, když dosažené výsledky odpovídají stanovené a prokázané potřebě s co nejmenšími náklady při zachování požadované kvality.

V nastavení VKS hraje klíčovou roli také princip proporcionality neboli přiměřenosti, který zajišťuje, že dlouhodobé náklady na implementaci řídicích a kontrolních mechanismů jsou přiměřené (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17, 2021, s. 4)

VKS tvoří významnou část systému finanční kontroly realizované uvnitř orgánů veřejné správy. Přestože zákon o finanční kontrole nepřináší konkrétní definici tohoto systému, v jeho ustanovení § 3 odst. 4 najdeme zmínku o jeho základních prvcích (řídicí kontrole a IA), jak je znázorněno na obrázku 6. Vzhledem k tomu, že zákon stanovuje pouze minimální požadavky na nastavení VKS kvůli široké škále úkolů, které veřejná správa plní, je vhodné orientovat se také dle rámcového modelu COSO<sup>4</sup>.

Mezinárodní standardy COSO definují VKS jako *„proces, který je ovlivněn především řídicími, ale i ostatními pracovníky organizace, jehož cílem je poskytnout přiměřené ujištění, pokud jde o dosahování cílů operací, výkaznictví a souladu s legislativou a předpisy“*

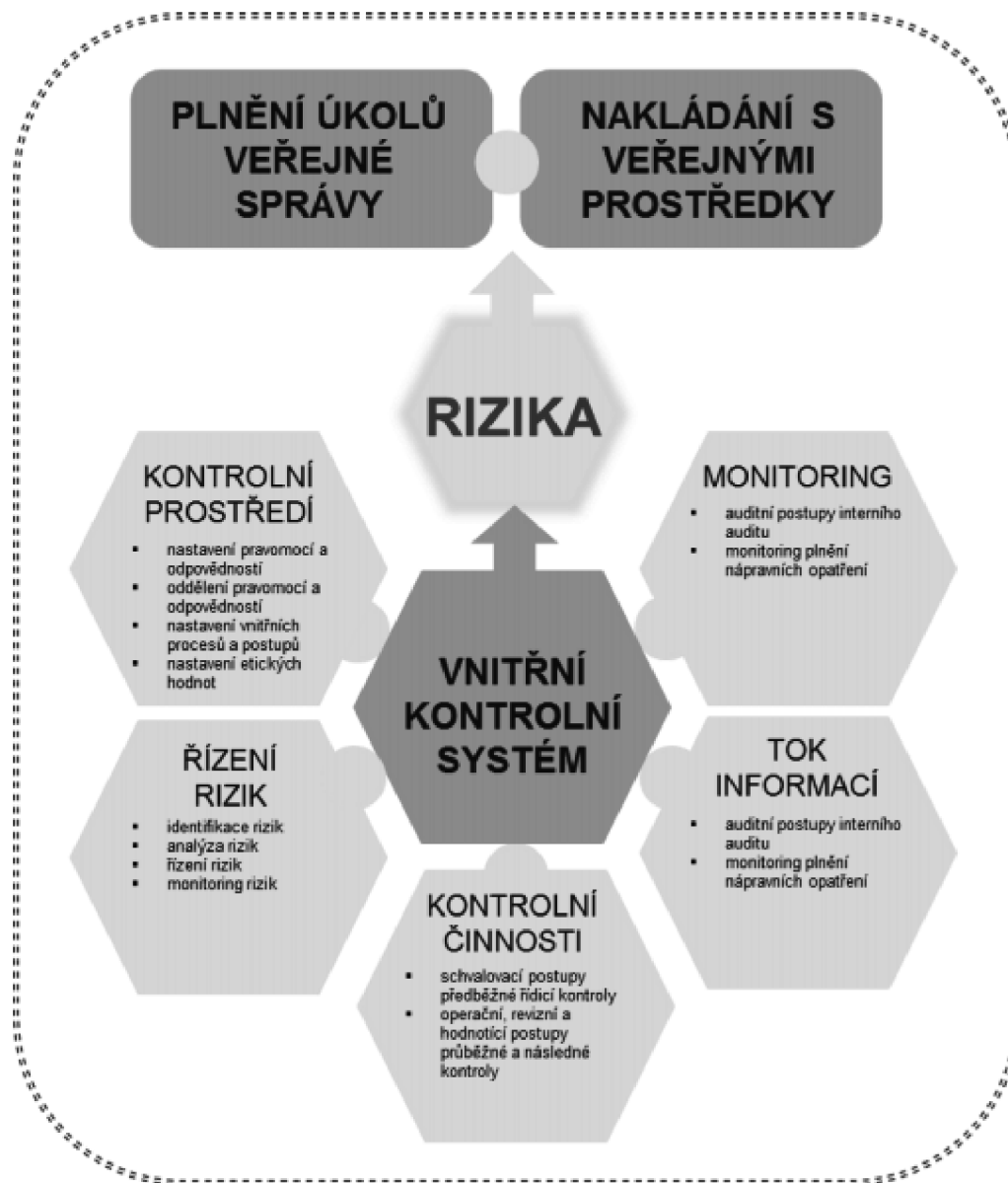
Dle standardů COSO je VKS tvořen pěti hlavními prvky kontroly, konkrétní vizualizaci těchto pěti prvků a jejich vzájemné interakce můžeme podrobně vidět na obrázku 5 a účinnost VKS je zaručena pouze tehdy, pokud jsou všechny tyto prvky řádně zavedeny a nastaveny:

- kontrolní prostředí
- řízení rizik
- kontrolní operace
- informační a komunikační toky
- sledování

---

<sup>4</sup> Rámc COSO je podrobněji vysvětlen a blíže popsán v kapitole 3.6.5

Obrázek 5 Schéma VKS dle COSO



Zdroj: MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17, s.5 (2021)

V souladu s modelem COSO vnímáme VKS jako komplexní soubor procesů a nástrojů, které jsou vzájemně provázány a které zabezpečují správné vedení a řízení všech činností v organizaci, ať už se jedná o dlouhodobé nebo krátkodobé cíle. Skrze tyto nástroje nejen vrcholový management, ale i všichni zaměstnanci identifikují a kontrolují rizika, jež by mohly ohrožovat cíle a tím správné fungování organizace.

Dle Svobody (2016) **hodnocení účinnosti VKS** s modelovými požadavky COSO zahrnuje srovnání stávajících kontrolních mechanismů organizace s pěti prvky rámce.

Při vyhodnocování účinnosti VKS auditoři postupují ve čtyřech klíčových fázích:

- **Stanovení prvků:** V úvodní fázi auditoři pečlivě identifikují a kategorizují jednotlivé prvky VKS, stanovují základní principy a charakteristiky a určují kritéria pro další hodnocení.
- **Vytváření modelu pro hodnocení zralosti procesů:** Během druhé fáze je vytvářen model pro hodnocení zralosti procesů. Tento model umožňuje standardizované posouzení, zda současný stav systému vnitřní kontroly odpovídá předem stanoveným kritériím.
- **Sběr dat:** Během třetí fáze je hlavním cílem týmu auditorů sběr dat souvisejících s nastavením a výsledky VKS v organizaci.
- **Zhodnocení a doporučení:** V závěrečné fázi auditoři posoudí, do jaké míry se VKS shoduje s nastavenými kritérii. Případné nesrovnalosti jsou identifikovány a na jejich základě jsou nastíněna doporučení pro další zlepšení VKS.

Dle § 30 odst. 7) zákona o finanční kontrole „*probíhá hodnocení a prověření účinnosti vnitřního kontrolního systému jednou ročně*“ a zajistí jej vedoucí orgánu veřejné správy, bez ohledu na to, zda má orgán veřejné správy zřízenou funkci interního auditu nebo ne.

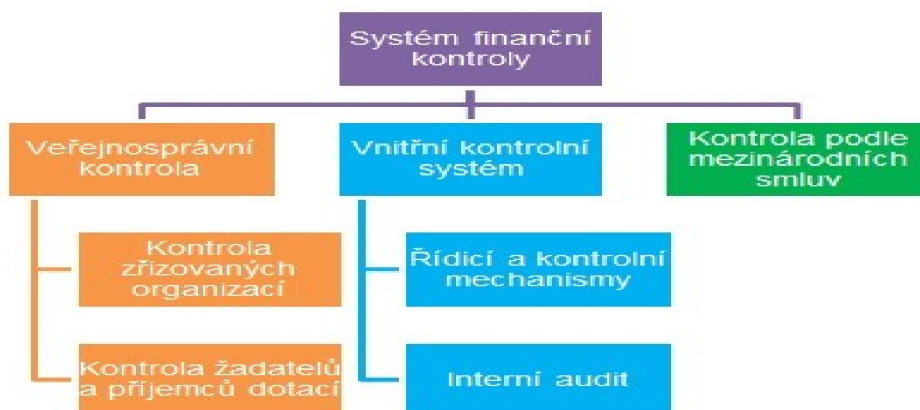
### 3.6.2 Postavení VKS a IA v systému finanční kontroly

Finanční kontrola je součástí systému finančního řízení zabezpečující hospodaření s veřejnými prostředky, je definována zákonem o finanční kontrole č. 320/2001 Sb.,

a „*obsahuje 3 základní podsystémy:*

- 1) *Veřejnosprávní kontrolu*
- 2) *Vnitřní kontrolní systém*
- 3) *Finanční kontrolu dle mezinárodních smluv*“.

Obrázek 6 VKS v systému finanční kontroly



Zdroj: Systém FK, dostupné z <https://www.kurzy.cz/zpravy/542737-system-financni-kontroly-statni-rozpocet/> (2023)

Jak bylo již zmíněné v předchozí kapitole, je VKS integrován do systému finanční kontroly prováděné v rámci veřejných správních orgánů a zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., vymezuje jeho klíčové složky v § 3, odstavec 4.

Tento systém obsahuje:

- **Řídící kontrolu**, vymezenou jako finanční kontrolu prováděnou odpovědnými vedoucími zaměstnanci v rámci interního řízení při koordinaci operací až do jejich finálního vyřízení a následného hodnocení výsledků a finanční správy.
- **Interní audit**, charakterizovaný jako specializovaný, nezávislý přezkum hodnotící adekvátnost a efektivitu řídicí kontroly, včetně kontroly vybraných operací.

**V systému finanční kontroly veřejné správy VKS tedy zahrnuje interní audit a řídicí kontrolu.** (Zákon č. 320/2001. Sb.).

### 3.6.3 Řídící kontrola v systému VKS

Řídící kontrola je prvkem interního řízení ve veřejném sektoru. Začíná plánováním operací před jejich oficiálním schválením, pokračuje sledováním těchto operací a uzavírá se jejich vypořádáním a vyúčtováním. Poté následuje kontrola provedených operací, která se vyhodnocuje ve vztahu k dosaženým výsledkům. Cílem řídicí kontroly je zajistit, aby ti, kteří mají pravomoc rozhodovat, měli k dispozici potřebné informace pro kvalifikovaná rozhodnutí. Tento proces je uplatňován u všech operací souvisejících s příjmy a výdaji.

Odpovědnost za jeho implementaci nese vedoucí orgánu veřejné správy, a jeho provádění je zajišťováno odpovědnými vedoucími zaměstnanci na základě pověření.

Řídící kontrola se skládá ze **tří etap**, konkrétně **předběžné kontroly** (prověření plánovaných a připravovaných operací), **průběžné** a **následné kontroly**. Poslední fáze je realizována interně ve veřejném orgánu odpovědnými vedoucími zaměstnanci nebo pověřenými zaměstnanci zodpovědnými za správu veřejných prostředků. Hlavním úkolem této fáze je zabránit neekonomickému nakládání s těmito prostředky nebo nelegálnímu jednání. Vedoucí zaměstnanci mají povinnost přijmout opatření k nápravě případných nedostatků.

Předběžná řídicí kontrola, která je součástí schvalování operací, spadá pod odpovědnost těch, kteří jsou označeni zákonem o finanční kontrole jako **příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní**. Aby byla zajištěna nezávislost, zákon stanoví, že funkce příkazce operace nesmí být vykonávána současně s funkcí správce rozpočtu nebo hlavního účetního. Zákon o finanční kontrole klade zvláštní důraz na předběžnou řídicí kontrolu, která má dvě části: kontrolu před vznikem nároku na příjem nebo před vznikem závazku a kontrolu po vzniku nároku na příjem nebo po vzniku závazku (Zákon č. 320/2001. Sb., vyhláška č. 416/2004 Sb.).

#### 3.6.4 Legislativní vymezení a metodická východiska pro VKS ve VS

**Legislativní vymezení** jak IA, tak i VKS se primárně zakládá na stejných právních předpisech:

- **Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole):** Tento zákon stanovuje základní rámec pro finanční kontrolu ve veřejné správě a výslovně zmiňuje interní audit jako jednu z metod kontroly.
- **Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.:** Tato prováděcí vyhláška upřesňuje detaily a postupy pro implementaci základních principů stanovených v zákoně o finanční kontrole.

Celý legislativní rámec finanční kontroly v je též podporován metodickými pokyny Centrální harmonizační jednotky, tj. odborem Ministerstva financí vydávané ministerstvem financí ČR.

### **Metodický pokyn CHJ č. 2 – “Metodika řízení rizik”**

- Uvádí, jak organizace identifikuje, hodnotí a řeší potenciální rizika, aby dosáhla svých cílů a minimalizovala možné negativní dopady.

### **Metodický pokyn CHJ č. 9 - “Vzorová směrnice o finanční kontrole pro dobrovolné svazky obcí”**

### **Metodický pokyn CHJ č. 10 – “Vzorová směrnice o finanční kontrole pro obce”**

### **Metodický pokyn CHJ č. 12 - “Vzorová směrnice o finanční kontrole pro příspěvkové organizace”**

- Tyto pokyny se věnují finanční kontrole a řízení ve specifických typech veřejných institucí, jako jsou dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace a obce.

### **Metodický pokyn CHJ č. 11 - “Vzorová směrnice o řízení rizik”**

- Upravuje vzorovou směrnici o řízení rizik, což je důležité pro identifikaci, hodnocení a řízení rizik, která mohou ovlivnit schopnost orgánů plnit své úkoly.

### **Metodický pokyn CHJ č. 15 – “Správa majetku v souladu s principy 3E ”**

- Pojednává o hospodaření s majetkem v souladu s principy 3E co se týká efektivity, hospodárnosti a efektivnosti při správě majetku.

### **Metodický pokyn CHJ č. 17 – “Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy ”**

- Je zaměřen na audit vnitřního kontrolního systému, což je klíčové pro zajištění správného a transparentního fungování vně VS.

### **Metodický pokyn CHJ č. 19 – “Řídící kontrola ”**

- Je zaměřen na nastavení systému řídicí kontroly dle legislativních požadavků.

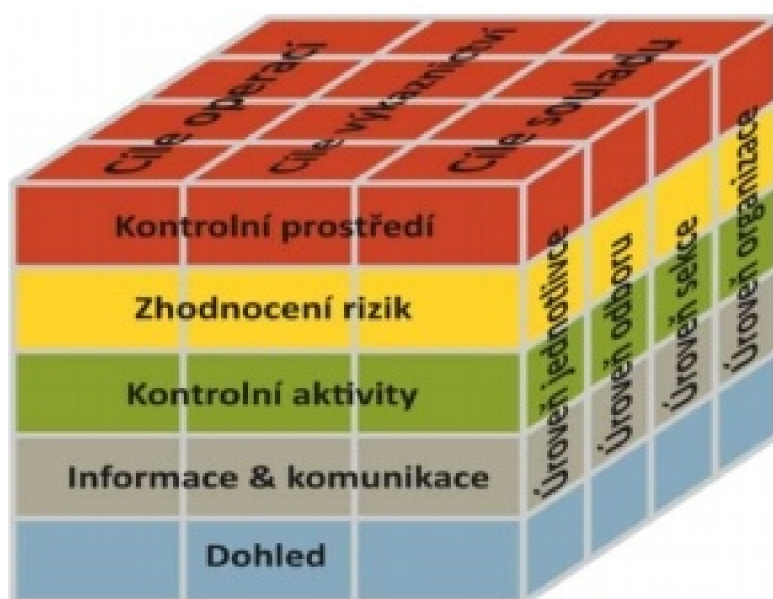
#### **3.6.5 Rámec pro VKS - COSO 2013**

Rámec řízení COSO „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“. COSO rámec je navržen tak, aby pomáhal organizacím dosáhnout svých cílů týkajících se výkonnosti, reportování a dodržování předpisů prostřednictvím efektivního vnitřního kontrolního systému. Tento rámec je všeobecně doporučován jako nejvhodnější nástroj pro hodnocení a reportování VKS a jedná se o nejrozšířenější standard k posouzení VKS ve světě. Rámec COSO byl navržen již v roce 1992, jeho poslední

aktualizace proběhla v roce 2013 (Kitto, 2014). Model řízení COSO 2013 je často znázorňován ve formě krychle, jak znázorňuje obrázek 7, což ilustruje interakce mezi třemi hlavními dimenzemi: Cíli organizace, komponentami vnitřní kontroly a organizačními úrovněmi. Toto znázornění krychle nám umožňuje lépe pochopit, jak jednotlivé aspekty COSO rámce spolupracují a jak by měly být implementovány v rámci organizace.

Za zmínku stojí, že české Ministerstvo financí vycházelo při tvorbě zákona o finanční kontrole č.320/2001 Sb., především ze standardů COSO.

Obrázek 7 Model řízení COSO 2013



Zdroj: Kitto, prezentace ze školení Nový rámec pro VKS (2011)

### Struktura COSO rámce 2013

➤ 3 druhy cílů:

- 1) **Provozní cíl** se týká efektivity a účinnosti operací.
- 2) **Reportovací cíl** se týká spolehlivosti, včasnosti a transparentnosti zpráv.
- 3) **Soulad** - cíl souladu se týká dodržování zákonů a nařízení.

➤ 5 hlavních prvků kontroly a 17 zásad:

#### 1) **Kontrolní prostředí:**

Kontrolní prostředí veřejné správy je dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 7) „soubor nástrojů, procesů, postupů a opatření“, které řídí vnitřní organizaci. Je důležité, aby byla vnitřní organizace nastavena tak, aby poskytovala včasné a spolehlivé informace o hospodaření a plnění cílů a úkolů veřejné správy. Vedoucí orgánu musí

stanovit pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců při nakládání s veřejnými prostředky. (MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 7). Správně nastavený organizační řád je takový, kde jsou odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů jasně definovány. Kvalifikace a odbornost zaměstnanců jsou také důležité pro řádné plnění cílů a úkolů orgánu.

- ✓ Dohlíží na řízení a vedení firmy.
- ✓ Určuje strukturu organizace, kompetence a zodpovědnosti.
- ✓ Požaduje odbornou způsobilost.
- ✓ Upřednostňuje odpovědnost.
- ✓ Závazek k integritě a morálním principům.

## **2) Analýza rizik**

Analýza rizik je klíčovou součástí řízení rizik v orgánu veřejné správy a je zakotvena v zákoně o finanční kontrole. Jejím cílem je dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 10) „zajistit ochranu proti rizikům, která by mohla vést k neúčelnému, nehospodárnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky“. Základními prvky procesu řízení rizik jsou identifikace rizika, analýza rizika, stanovení nápravných opatření a sledování rizika. Systém řízení rizik je neoddělitelně spojen s nastavením kontrolního prostředí a předpokládá jednoznačné vymezení vnitřní organizace, pravomocí a odpovědností zaměstnanců.

- ✓ Určuje odpovídající cíle.
- ✓ Rozpoznává a zkoumá rizika.
- ✓ Posuzuje rizika spojená s podvody.
- ✓ Reakce na významné změny.

## **3) Kontrolní činnosti**

Dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 13) kontrolní činnosti jsou „*formy kontroly implementované v orgánu veřejné správy za účelem snižování rizik, která by mohla ohrozit plnění cílů a úkolů*“. Tyto činnosti mohou zahrnovat schvalovací postupy předběžné řídicí kontroly, operační a hodnotící postupy průběžné řídicí kontroly a revizní a hodnotící postupy následné řídicí kontroly. Kontrolní činnosti mohou také zahrnovat automatizovanou kontrolu, autorizaci, verifikaci a ověřování výkonnosti. Výstupy kontrolních činností slouží jako podklad pro rozhodování o nakládání s veřejnými prostředky a pro dosažení nápravy zjištěných nedostatků.

- ✓ Volí a implementuje kontrolní postupy.



- ✓ Volí a implementuje kontrolní mechanismy.
- ✓ Integruje kontrolní postupy do vnitřních pokynů.

#### **4) Informace a komunikace**

Informace a komunikace jsou dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 16) „základními předpoklady pro rozhodování v rámci plnění cílů a úkolů orgánu veřejné správy“. Zákon o finanční kontrole „klade požadavky na tok informací v souvislosti s plněním stanovených úkolů, potenciálními riziky a závažnými nedostatky v činnosti orgánu veřejné správy“. Informace mohou být finančního charakteru, ale také mohou souviset s jakýmkoliv riziky, která mohou mít v budoucnosti negativní dopad. Zaměstnanci mají povinnost informovat vedoucího orgánu veřejné správy o neúčelném, nehospodárném, neefektivním nakládání s veřejnými prostředky nebo o porušení právních předpisů. Nastavení toku informací by mělo být upraveno vnitřními procesy a postupy.

- ✓ Shromažďování a aplikace důležitých informací.
- ✓ Interní sdělení týkající se funkčnosti vnitřních kontrol, jejich záměrů a zodpovědností.
- ✓ Externí sdělení týkající se událostí, které mají vliv na funkčnost vnitřní kontroly.

#### **5) Monitorovací činnosti**

Monitorovací činnost je dle MFČR, Metodický pokyn CHJ č. 17 (2021, s. 18) „průběžné hodnocení nastavení vnitřního kontrolního systému z hlediska jeho funkčnosti, přiměřenosti a účinnosti“. Jejím cílem je sledovat a komunikovat zjištěné nedostatky a sledovat nápravná opatření. Monitorovací činnost může být prováděna formou manažerské kontroly ze strany vedoucích pracovníků nebo přímo vedoucího orgánu veřejné správy. Výstupy monitorovacích činností slouží jako podklad pro rozhodování o nakládání s veřejnými prostředky a pro dosažení nápravy zjištěných nedostatků. Funkce interního auditu je také důležitou součástí monitoringu.

- ✓ Realizují neustálé či pravidelné hodnocení.
- ✓ Posuzují a sdělují nedostatky.

Pro dosažení všech tří klíčových cílů vnitřní kontroly je nezbytné v organizaci implementovat všech pět základních prvků s jejich principy, což povede k vytvoření pevného vnitřního řídicího a kontrolního systému (Kitto, 2014).

## 4 Vlastní práce

V úvodu praktické části práce bude představena konkrétní příspěvková organizace, která je úzce spjata s tématem této diplomové práce. Budou prezentovány její základní charakteristiky, hlavní poslání, cíle, struktury a další klíčové prvky, umožňujících hlubší porozumění jejího fungování.

Poté, co bude autorem provedena podrobná analýza nastavení interního auditu v představené příspěvkové organizaci, zaměří se na zkoumání struktury, postupů a kompetencí spojených s rolí interního auditora v této organizaci.

Následně bude provedena analýza procesu interního auditu na základě provedení konkrétní auditní zakázky. V této analýze bude obsaženo nejen kritické zhodnocení celkového postupu interního auditu v praxi, ale také hodnocení účinnosti daného vnitřního kontrolního systému. Na základě získaných výsledků z hodnocení procesu interního auditu budou reálné postupy současně komparovány s teoretickými rámci a principy, které byly dříve v práci popsány.

Pokud budou v průběhu analýzy identifikovány nějaké nedostatky nebo slabiny, budou formulovány konkrétní doporučení. Tyto návrhy si kladou za cíl přispět k optimalizaci a zdokonalení činnosti interního auditu a zároveň k posílení vnitřního kontrolního systému, v jehož rámci interní audit funguje.

V závěrečné části diplomové práce se autor zaměří na syntézu všech zjištění a bude podán celkový pohled na činnost interního auditu. Diskuze bude zahrnovat reflexi toho, jaký přínos má audit pro celkový systém řízení a jakou roli hraje v kontextu organizace.

#### 4.1 Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou, příspěvková organizace

Dle Zřizovací listiny: „Na základě zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků majetku ČR bylo vydáno Zastupitelstvem Plzeňského kraje usnesení č. 335/03 ze dne 15. 4. 2003, na jehož základě byla vydána zřizovací listina“, kterou byla založena příspěvková organizace:

**Název příspěvkové organizace:** „Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou, příspěvková organizace“

**Sídlo:** „Bystřice nad Úhlavou č. p. 44, 340 22 Nýrsko, okres Klatovy, Plzeňský kraj“

**IČ:** „49207300“

**Zřizovatel:** „Plzeňský kraj, Škroupova 18, 306 13 Plzeň  
IČ: 70890366“

Obrázek 8 Hlavní budova DOZP



Zdroj: fotoarchiv DOZP (2023)

Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou, dále jen “DOZP” je organizací financovanou Plzeňským krajem a v souladu s § 48 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jsou nabízeny sociální a ubytovací služby těm, kteří kvůli svému zdravotnímu stavu potřebují stálou péči jiné osoby. Cílová skupina je tvořena osobami ve věkovém rozmezí 18 až 55 let, s mírným až hlubokým mentálním postižením, někdy i s doprovodným fyzickým postižením, nebo jedinci s lehkým mentálním postižením potřebujícími nepřetržitou péči.

Jako svou primární činnost DOZP Bystřice poskytuje sociální službu spojenou s ubytováním. Tato služba se zaměřuje na komplexní péči o osoby, což zahrnuje zajištění stravování, asistenci v každodenních činnostech souvisejících s péčí o sebe samého, podporu v oblasti osobní hygieny a vytváření prostředí pro vzdělávací, výchovné a aktivizační aktivity. Kromě toho organizace usiluje o propojení jednotlivců s širším společenským kontextem, poskytuje sociálně terapeutické služby a asistuje jednotlivcům v uplatňování jejich práv, zájmů a při řešení osobních záležitostí (Zřizovací listina DOZP).

V rámci hlavní činnosti jsou nadále provozovány fakultativní služby pro klienty, sociální poradenství, rehabilitační péče, výchova, předběžné opatření a prodej výrobků z terapeutických činností. V rámci doplňkové (vedlejší) činnosti je zřizovatelem povolen pronájem nemovitých a movitých věcí a hostinská činnost za účelem prodeje stravy třetím osobám (Zřizovací listina DOZP).

Kapacita zařízení činí 150 lůžek. Počet obyvatel k 31. 12. 2022 byl 147 osob. Průměrný věk uživatelů domova je 43,5 let (Výroční zpráva DOZP, 2022).

#### 4.1.1 Historie zařízení

V roce 1854 z je iniciativy kněžny Kateřiny z rodu Hohenzollern - Sigmaringen započata výstavba kláštera a přidruženého kostela. Toto místo následně v roce 1856 přivítalo Kongregaci Školských sester de Notre Dame, jejíž hlavní misí je výchova a vyučování mládeže.

V 50. letech 20. století, v rámci celostátní proticírkevní kampaně, je klášterní komplex konfiskován a předán pod vojenskou správu. Po téměř čtyřech letech, v roce 1958, je umožněno Školským sestrám se vrátit a působit zde až do roku 1984 pod Českou katolickou charitou, přičemž klášter slouží jako ústav pro mentálně postižené děti.

V 90. letech je ústav převeden pod správu Okresního ústavu sociálních služeb Klatovy a je rozšířena jeho kapacita a infrastruktura, a od roku 2003 je převeden na ústav s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je Plzeňský kraj. V roce 2007 je ústav přejmenován na Domov pro osoby se zdravotním postižením, s kapacitou až 250 lůžek, poskytující služby pro osoby s mentálním postižením ve věku 3 až 64 let (DOZP, Domov v proměnách času).

#### 4.1.2 Vize a cíle organizace

##### Vize

- Ochrana lidské důstojnosti jednotlivců.

- Individuálně přizpůsobená asistence dle konkrétních potřeb.
- Podporovat nezávislosti a samostatnosti.
- Minimalizace závislosti na poskytované službě.
- Spolupráce založena na vzájemném respektu a komunikaci
- Zesilovat sociální integraci
- Zvyšovat standard služeb, podporovat týmový přístup, vzdělávání a odbornou kvalifikaci.
- Zajišťovat rovné zacházení bez jakékoliv formy diskriminace.
- Zajišťovat dodržování a ochrany lidských práv.

### **Cíle**

- Rozšiřovat nabídku služeb v souladu se Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji pro období 2023–2025.
- Pravidelným školením a prohlubováním znalostí pracovníků zdokonalovat kvalitu poskytovaných sociálních služeb.
- Zlepšovat přístup ke službám tak, aby byly cílené a odpovídaly individuálním potřebám zájemců a uživatelů služeb.
- Přinášet vyšší kvalitu služeb prostřednictvím kvalitního technického vybavení a speciálních pomůcek, a u pobytových zařízení zlepšovat jejich zázemí a vybavení.
- Stále zdokonalovat a dosahovat vysokých standardů kvality sociálních služeb v celé organizaci.
- Pečovat o pracovníky, poskytovat jim potřebnou odbornou pomoc a podporu, zajišťovat jejich bezpečnost a podporovat jejich profesní rozvoj. (Strategie DOZP 2023-2025)

#### **4.1.3 Řízení organizace, organizační struktura**

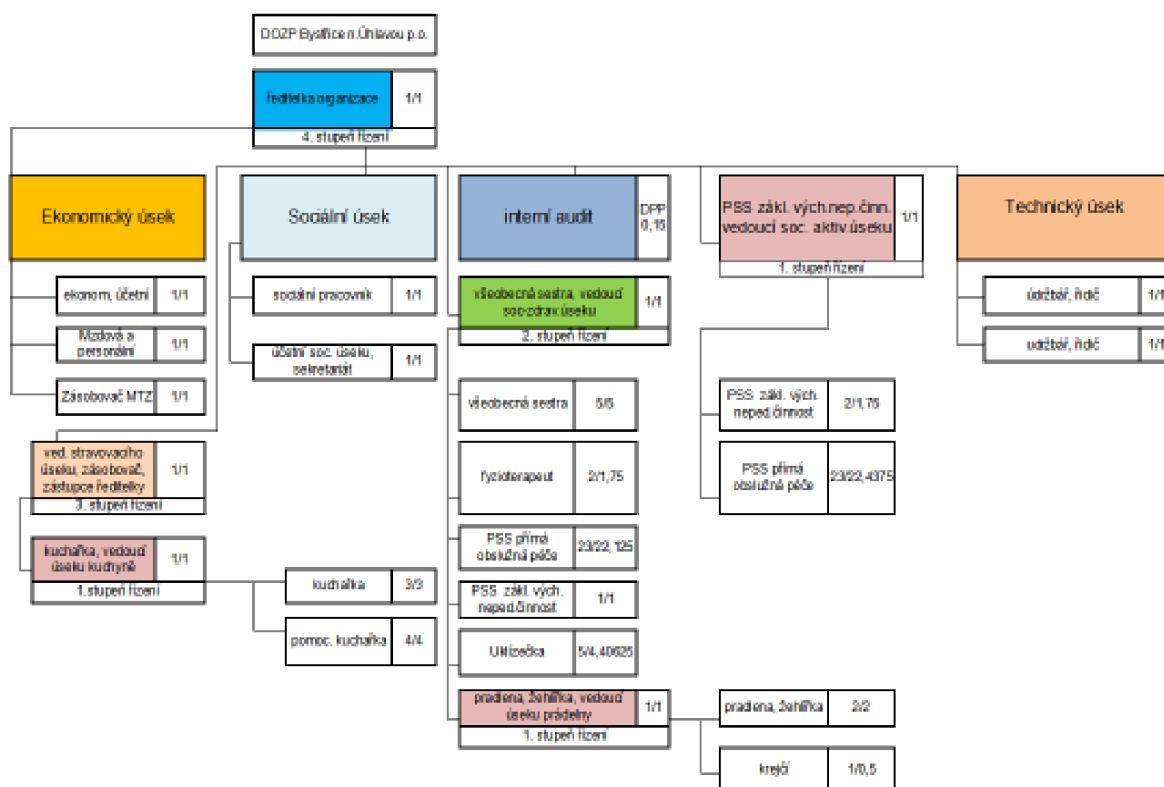
V čele DOZP je jmenována **ředitelka**, za jejíž řízení a činnost nese plnou odpovědnost. Jako statutární orgán je jí svěřená pravomoc jednat ve všech záležitostech jménem organizace. Její jmenování a odvolání probíhá rozhodnutím Rady Plzeňského kraje, které je také zodpovědná za řádný výkon svých povinností v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích. Dále má v kompetenci jmenování a odvolání svého zástupce a je zodpovědná za vydávání organizačního řádu a ostatních vnitřních dokumentů, a to v souladu s platnými právními předpisy a normami zřizovatele pro danou oblast.

Pro efektivní řízení je ředitelka doplněna týmem vedoucích pracovníků, kteří mají své specifické role a odpovědnosti:

- **Vedoucí zaměstnanec – zástupce ředitelky** - zastupuje ředitelku v její nepřítomnosti a aktivně se podílí na řízení organizace. Má přehled o celkovém chodu organizace a je často zapojen do strategického plánování a rozhodování.
- **Vedoucí zaměstnanec – vedoucí úseku** - tato osoba má na starosti konkrétní úsek v rámci organizace. Zodpovídá za efektivní chod svého úseku, řízení týmu a realizaci cílů v dané oblasti.
- **Vedoucí zaměstnanec** – má zodpovědnost za konkrétní činnosti v organizaci. Jeho činnosti je zaměřena na specifickou oblast podle potřeb organizace.

Tito vedoucí pracovníci společně s ředitelkou tvoří management organizace, který směřuje organizaci k dosažení jejích cílů a vize. Pro úspěšné fungování organizace je nezbytná jejich vzájemná spolupráce, koordinace činností a pravidelná komunikace. Jejich schopnost efektivně řídit a motivovat své podřízené je důležitá pro úspěch organizace.

Obrázek 9 Organizační schéma DOZP Bystřice nad Úhlavou



Zdroj: Vnitřní dokumentace DOZP, Ř 10 - Organizační řád (2023)

V DOZP je celkem zaměstnáno 85 zaměstnanců. Organizace poskytuje sociální, zdravotnické a ošetrovatelské služby, a proto jsou v souladu s příslušnými zákony kladeny specifické kvalifikační nároky na personál pracující na těchto pozicích. Aby byly tyto požadavky jasně stanoveny a zajistila se vysoká kvalita poskytovaných služeb, má organizace vlastní vnitřní předpis označený „Ř 14 – Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců“. Tento dokument nejen že specifikuje kvalifikační požadavky pro profese, kde je kvalifikace vyžadována zákonem, ale také obsahuje komplexní přehled kvalifikačních nároků pro všechny pozice v rámci organizace.

Dle zřizovací listiny má ředitelka právo a kompetenci k tomu, aby podle aktuálních potřeb, s nimiž se organizace setkává, zřizovala poradní orgány. Tyto orgány slouží k poskytování odborného názoru, konzultací a doporučení ředitelce v oblastech rozhodování.

Vnitřním předpisem „Ř-13 Poradní komise ředitelky“ byly v organizaci ustanoveny komise:

- Etická komise pro projednávání stížností a k ochraně práv uživatelů
- Stravovací komise
- Likvidační komise pro vyřazování majetku ve správě organizace
- Příjímácká komise pro příjem nových zaměstnanců
- Příjímácká komise pro příjem nových uživatelů
- Škodní komise ustanovující náhrady škody
- Skartační komise k vyřazování a likvidaci dokumentaci
- Kontrolní komisi – vizitace
- Likvidační komise majetku uživatelů

#### 4.1.4 Majetek a hospodaření organizace

Příspěvková organizace může vlastnit a spravovat majetek v rámci podmínek stanovených ve své zřizovací listině. Pro jakékoliv nabytí majetku je vyžadován souhlas zřizovatele. Zatímco oběžný a dlouhodobý hmotný majetek je zařazen do vlastnictví organizace, dlouhodobý nemovitý, zůstává v držení zřizovatele a je organizaci svěřen k užívání. Hodnota svěřeného majetku činí 85 mil. Kč a hodnota vlastního majetku činí 72 mil. Kč.

DOZP hospodaří v daném kalendářním roce na základě rozpočtu, který je schvalován zřizovatelem. Rozpočet je obvykle tvořen tak, aby byl vyrovnaný. Může být

schválen jako přebytkový a i jako schodkový, a na jeho pokrytí budou použity prostředky z minulých rozpočtových období. Pro rok 2023 je rozpočet schválen jako mírně schodkový a to z důvodu nejasné predikce cen energií.

Tabulka 1 Rozpočet na rok 2023

Rozpočet na rok 2023 (v tis. Kč.)			
SÚČ	Náklady	SÚČ	Výnosy
501	11.541	602	59.485
502	3.845	603	50
503	760	649	60
511	9.453	662	455
512	50	672	32.800
513	30		
518	5.380		
521	42.853		
524	13.763		
525	220		
527	2.108		
551	1.841		
558	1.015		
549	15		
<b>Celkem</b>	<b>92.874</b>		<b>92.850</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, Vnitřní dokument DOZP (2023)

Pro rok 2023 jsou rozpočtovány výnosy a náklady ve výši cca 92,8 mil. Kč. Nejvyšší **nákladovou položkou** rozpočtu činí osobní náklady, tj. platy (521) sociální a zdravotní pojištění (524). Spotřeba materiálu (501) zahrnuje náklady na spotřebu potravin v hlavní i hospodářské činnosti, což je největší položka v celkových materiálových nákladech. Náklady na opravy a údržbu (511) zahrnují běžné opravy a údržbu prostor pro bydlení i nebytových prostor. Plyn, elektrická energie a voda tvoří celkové náklady na energie (502). Zákonné sociální náklady dále zahrnují základní příděl do FKSP a náklady na zákonnou lékařskou preventivní péči (527). Náklady také kalkulují s ročními odpisy dlouhodobého majetku v souladu odpisovým plánem schváleným zřizovatelem (551) a cenou nakoupeného drobného majetku v hodnotě 2-40 tis. (558).

Nejvyšší **příjmovou položkou** v rozpočtu jsou tvořeny úhradami uživatelů DOZP za bydlení a stravu, příspěvek na péči, výnosy od zdravotních pojišťoven a výnosy



z vedlejší hospodářské činnosti (602). Druhou významnou položkou je tvořena transferem zřizovatele ve formě vyrovnávací platby a příspěvkem zřizovatele na provoz (672).

## 4.2 Systém interního auditu

V této kapitole je autorem podrobněji rozebráno nastavení a implementace systému interního auditu v rámci zkoumané organizace, prostřednictvím detailní analýzy je odhalena struktura, postupy a kompetence, které jsou spojeny s rolí interního auditora v této instituci. Při analýze bylo vycházeno nejen z praktických zjištění z organizace, ale také z teoretických východisek, která byla popsána v předchozích částech diplomové práce.

### 4.2.1 Zavedení interního auditu

Dle § 25 odst. 1) a 2) zákona o finanční kontrole „*je vedoucí orgánu veřejné správy zavázán zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém*“, který dle § 3 odst. 4) téhož zákona obsahuje „*řídící kontroly a interní audit*“. Podle daného legislativního nařízení je vyžadováno, aby příspěvkové organizace pod jurisdikcí regionálních samosprávných celků, na které se tento zákon vztahuje, vytvořily útvar interního auditu. Dále, podle usnesení RPK č. 1788/03, vydalo Zastupitelstvo Plzeňského kraje příkaz, kterým nařizuje svým příspěvkovým organizacím zřídit takový útvar.

Na základě výše uvedeného nařízení je rozhodnuto, že DOZP s přihlédnutím k své velikosti a rozsahu činnosti je povinna zřídit pozici interního auditora. Organizace se po důkladném posouzení svých parametrů rozhodla pro zajištění IA prostřednictvím jediného auditora a dle příkazu ředitelky č. 13/2011 s účinností od 1. 1. 2012 byla tato pozice nejen zakomponována do organizačního schématu. Nařízení se také odrazilo ve všech interních aktech řízení organizace. Funkční a organizační postavení útvaru IA je jasně definováno v § 29 odst. 1) zákona o finanční kontrole, z uvedeného ustanovení jasně vyplývá, že útvar IA „*je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy*“, což zajišťuje jeho „*funkční nezávislost vůči ostatním výkonným a řídicím strukturám*“. Tímto uspořádáním je zajišťováno, že činnost auditora se vykonává objektivně a bez vnějšího ovlivňování. Tuto požadovanou strukturu splňuje i zmíněná organizace tím, že pozice interního auditora je přímo podřízena ředitelce organizace jak demonstruje schéma na obrázku 9.

#### 4.2.2 Vymezení systému interního auditu v organizaci

V příspěvkových organizacích zřizovaným Plzeňským krajem je výkon interního auditu směřován Metodickým pokynem ředitele Krajského úřadu Plzeňského kraje č. 1/2017, který nese název *"Nastavení, provádění, udržování a prověřování vnitřního kontrolního systému v příspěvkových organizacích Plzeňského kraje"*. Tento pokyn byl vydán s cílem poskytnout vedení příspěvkových organizací jasný rámec pro definování, uspořádání a rozsahu vnitřního kontrolního systému, který je nedílnou součástí finanční kontroly realizované v rámci orgánu veřejné správy.

V DOZP je systém a výkon IA promítnut do těchto vnitřních předpisů:

##### **„Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“**

- Co je v organizaci považováno za riziko a jaké kategorie rizik mohou v organizaci vzniknout.
- Popis metod a nástrojů, které jsou organizací používány k identifikaci, hodnocení a prioritizaci rizik.
- Kdo má v organizaci odpovědnost za provádění analýzy rizik, a komu je dána role v procesu schvalování a revize.
- Jaká opatření by měla být přijata, pokud je identifikováno vysoké riziko, a jak by měla být rizika monitorována a aktualizována.
- Jak a kde by měla být rizika dokumentována a jak dlouho by měly být uchovávány záznamy o analýze rizik.

Vzhledem k tomu, že na schopnost organizace dosahovat svých cílů mají rizika zásadní vliv, je správné vyhodnocení a řízení rizik považováno za nezbytné pro její dlouhodobý úspěch. Klíčovou rolí v tomto procesu hraje interní auditor, a tento vnitřní předpis mu poskytuje nástroje a informace, které jsou potřebné k tomu, aby mohl tuto činnost vykonávat efektivně a objektivně

##### **„Ř 10 - Organizační řád“**

- Přehled o útvarech a jejich vzájemné vztahy.
- Popis funkcí a úkolů jednotlivých útvarů, pozic nebo funkcí v rámci organizace.
- Kdo koho řídí, jaké jsou komunikační cesty a kdo má rozhodovací pravomoci v různých oblastech.
- Stručné popisy klíčových procesů a postupů pro danou organizaci.
- Kdo má přidělena jaká rozhodovací práva a kdy je třeba konzultace nebo schválení od vyššího orgánu nebo jiného útvarů.

- Jaká je formální komunikace v organizaci, jaké jsou kanály a postupy pro vnitřní a vnější komunikaci.

Tento vnitřní dokument je považován za důležitý pro činnost interního auditora, protože je v něm definována struktura a fungování organizace, což je považováno za základ pro jakoukoli auditní činnost. Interním auditorem musí být dodržována znalost interních struktur a procesů organizace, aby mohlo být správně hodnoceno, zda organizace dodržuje své interní postupy

#### **„Ř 14 - Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců“**

- Je stanovena výše základního platu pro jednotlivé pozice, stupně nebo kategorie zaměstnanců.
- Specifikace kvalifikačních požadavků pro profese.
- Jsou zde obsaženy postupy pro pravidelné hodnocení výkonnosti zaměstnanců a mechanismus pro revizi platových podmínek na základě hodnocení.

V tomto vnitřním předpisu jsou definována pravidla odměňování a nároků zaměstnanců, vč. specifikace kvalifikačních požadavků pro jednotlivé pozice a tedy se týká i interního auditora.

#### **„Ř 16 - Ochrana osobních údajů“**

- Zaměření všeobecně na zásady a postupy, kterými se organizace řídí při zpracovávání osobních údajů.

Stanovením pravidel zajištění, že činnost interního auditora je v souladu s legislativními požadavky na ochranu osobních údajů, čímž je minimalizováno riziko neoprávněného přístupu nebo úniku citlivých informací.

#### **„Ř 19 - Statut DOZP Bystřice“**

- Klíčové aspekty provozu a řízení organizace.

Pro výkon interního auditu je v této směrnici zásadní část týkající se vyhodnocení cílů z předchozího roku a stanovení cílů na nadcházející rok. (Interním auditorem je na základě těchto vyhodnocených a stanovených cílů sestavován plán auditních činností pro další období).

#### **„Ř 20 Zásady kontrolní činnosti“**

- Vysvětlení, co je pod pojmem VKS myšleno a jaké jsou jeho hlavní cíle.
- Zavedení, udržování a prověřování VKS v rámci dané organizace
- Popis jednotlivých prvků a složek VKS a jejich vzájemných vztahů.
- Jak systém funguje, jaké metody a techniky jsou využívány pro kontrolu.

- Komu je v organizaci dána odpovědnost za jednotlivé části systému, jaké jsou pravomoci jednotlivých rolí v rámci systému.
- Jak často, kým a jakým způsobem je vnitřní kontrolní systém revidován, aktualizován a vyhodnocen.

V kontextu interního auditu je tento předpis považován za klíčový, protože je v něm definován rámec, v němž je auditorem prováděna jeho činnost. Díky tomu je internímu auditorovi umožněno systematické hodnocení efektivity a účinnosti VKS a identifikace možných nedostatků, slabín nebo rizik.

#### **„Ř 22 - Statut interního auditu“**

- Jsou stanoveny základní principy, pravidla a postupy týkající se provádění interního auditu v rámci dané organizace.
- Jsou definovány pravomoci přidělené auditorovi
- Kompletní přehled postupů, strategií a přístupů auditora
- Prezentace výsledků vedení organizace a jaké následné kroky se od nich očekávají.
- Požadavky na vzdělání, certifikace a průběžné vzdělávání interních auditorů.
- Informace o tom, jak často a jakým způsobem je statut revidován a aktualizován.
- Součástí tohoto dokumentu je etický kodex interního auditora.

Tímto vnitřním předpisem je dán základní rámec pro činnost IA v organizaci a je jím zajišťováno, že audit je prováděn systematicky, objektivně a v souladu se všemi požadavky, které jsou na systém IA kladeny.

#### **„Ř 26 - Manuál interního auditu“**

- Jak je vytvářen auditní plán, jaké jsou kritéria pro výběr auditovaných oblastí a jak se plánuje průběh konkrétního auditu.
- Kým a jak může být interního auditora pověřen k provedení konkrétního auditu a jak vypadá formální dokument pověření.
- Jaké kroky předcházejí samotnému auditu, jak se připravují potřebné materiály a informace.
- Struktura a obsah programu auditu, krok za krokem.
- Jakým způsobem jsou informovány auditované útvary o zahájení auditu a co je v oznámení obsaženo.
- Jaké zásady musí být interním auditorem dodržovány, etické normy, způsoby komunikace s auditovaným útvarem.
- Jak je prováděna úvodní schůzka, kdo se jí účastní, jaký je její obsah a cíl.

- Proces a formální kroky při vyžádání potřebných dokladů a informací od auditovaného útvaru.
- Detailní popis kroků, metodik a nástrojů používaných při auditu.
- Jaký je strukturován obsah zprávy, jaké informace v ní musí být obsaženy a jak je interpretovat.
- Jak je monitorováno naplňování doporučení a jak jsou vyhodnocovány výsledky auditu.
- Jak jsou zpracovávány, archivovány a chráněny výstupy auditu.
- Procesy pro vyhodnocení efektivity a kvality provedených auditů, včetně zpětné vazby.

Tento vnitřní předpis slouží jako metodická pomůcka výkonu IA, v němž je definován komplexní rámec pro výkon interního auditu, stanoveny postupy a zásady, které zajišťují kvalitní a objektivní auditní činnost v souladu s metodikami z oblasti interního auditu.

#### **„Ř 29 Oběh účetních dokladů“**

- Postupy, pravidla a zásady, které jsou spojeny s manipulací, evidencí, schvalováním a archivací účetních dokladů v organizaci.
- Jaké typy účetních dokladů jsou používány v organizaci, například faktury, pokladní doklady, bankovní výpisy, cestovní příkazy atd.
- Jak a kým jsou účetní doklady přijímány, jak je ověřena jejich pravost a kompletnost.
- Kdo má pravomoc schvalovat různé typy účetních dokladů, jaký je proces schválení a jaké kontroly jsou prováděny před schválením.
- Jak jsou účetní doklady evidovány, jak dlouho se uchovávají, v jaké formě (papírové, digitální) a jak jsou chráněny před ztrátou či poškozením.
- Jakým způsobem a kdy jsou doklady předávány účetnímu oddělení k zúčtování.
- Jak probíhá komunikace a koordinace mezi útvary v souvislosti s účetními doklady.
- Jak se postupuje v případě nesrovnalostí, chyb nebo reklamací spojených s účetními doklady.

Tímto vnitřním předpisem je zajištěna transparentnost, efektivita a bezpečnost v procesu oběhu účetních dokladů a předchází možným chybám či nesrovnalostem v účetnictví organizace. Kromě běžných účetních dokumentů je tímto předpisem také

pokryt oběh dokumentů a to včetně dokumentu „Závěrečná zpráva z interního auditu“. Interní auditor musí být obeznámen s tímto předpisem a dodržovat jeho pravidla,

#### **„Ř 43 - Plán vzdělávání pro pracovníky“**

- Primárně se věnuje definování, organizací a realizací vzdělávacích potřeb pracovníků organizace.

V rámci předpisu je zahrnuto i specifikum pro interního auditora, kde se řeší jeho kontinuální profesní rozvoj. Toto zahrnuje nejenom technické znalosti v oblasti auditu, ale i aktuální trendy v oblasti finančního řízení, legislativy a dalších oblastí významných pro jeho práci.

V rámci DOZP je zavedeno několik vnitřních předpisů, které mají za cíl zabezpečit kvalitní a efektivní provádění interního auditu. Tyto dokumenty nejsou jen formálními směnicemi, ale odrazem systematického a promyšleného přístupu k auditní činnosti. Ve všech těchto předpisech je jasně promítnut systém nebo výkon IA, což zdůrazňuje jejich význam pro interní auditní činnost.

Některé z těchto předpisů jsou pro interní audit naprosto nezbytné, jelikož stanovují jeho základní parametry, zatímco jiné slouží spíše jako doplňkové nástroje nebo metodické pomůcky. Ačkoli ne všechny z nich jsou pro výkon auditu zásadní, jejich existence a zavedení do auditního procesu zajišťují, že interní audit v DOZP je komplexní, důkladný a v souladu s nejlepšími postupy. Důraz, který je kladen na systém provázanosti předpisů ukazuje, jak DOZP hodnotí význam interního auditu a jeho roli v celkovém fungování organizace.

#### **4.2.3 Zabezpečení výkonu interního auditu**

Podle § 5 zákona o finanční kontrole může „*funkce interního auditora v orgánech veřejné správy může být zajišťována pouze jedním zaměstnancem*“, který splňuje následující kritéria:

- „*Má kvalifikační předpoklady*“.
- „*Je bezúhonný*“.
- „*Nehrozí u něj střet zájmů*“.

Jmenování a odvolání interního auditora, který zajišťuje činnost útvaru IA v organizaci, je v kompetenci ředitelky DOZP. Tento proces probíhá v koordinaci s vedoucím oddělení interního auditu krajského úřadu, což odpovídá statutu organizace jako krajské příspěvkové instituce. V rámci organizace je zajištěna auditní činnost pomocí jednoho

interního auditora. S ohledem na předmět činnosti interního auditu, by měl interní auditor splňovat odborné znalosti vč. znalostí související s úkoly organizace. DOZP má v interním dokumentu "Ř 14 – Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců" specifikovány nejen platové nároky pro zaměstnance, ale také detailně stanovuje kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice.

Obrázek 10 Kvalifikační požadavky na pracovní pozici interního auditora

<b>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA PRACOVNÍ POZICI</b>	
Název pozice:	<i>Interní auditor</i>
Oddělení:	<i>Útvar interního auditu</i>
Podřízenost (komu):	<i>Ředitelka organizace</i>
Zastupuje (koho-název pozice):	—
Je zastupován (kým-název pozice):	—
Podřízení zaměstnanci:	<input checked="" type="checkbox"/> <b>ano</b> <input type="checkbox"/> <b>ne</b>
<b>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY</b>	
Vzdělání:	<i>Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru</i>
Praxe všeobecná:	<i>Všeobecná praxe (VS, účetnictví, administrativa) – 5 let.</i>
Praxe odborná:	<i>V oblasti účetnictví, financí - 3 roky. V oblasti daní - 1 rok.</i>
Speciální kvalifikační požadavky:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkoušky, průkazy apod.</li> <li>• počítače – rozsah znalostí</li> <li>• osobnostní předpoklady</li> <li>• jiné požadavky (tuzemské, zahraniční pracovní cesty, přesčasová práce apod.)</li> </ul>
	<p>Interní auditor ve VS - junior</p> <p><i>Všeobecné znalosti (Excel, Word, Internet – uživatelsky), znalost jakéhokoliv účetního programu.</i></p> <p><i>Samostatnost, komunikační dovednosti, pečlivost, ochota učit se nové věci, flexibilita.</i></p>
Jazykové znalosti (jazyk a úroveň znalosti):	<i>Český jazyk</i>
Platný řidičský průkaz požadován:	<input type="checkbox"/> <b>ano</b> <small>(zakroužkujte)</small> skupina: <i>B</i> <input checked="" type="checkbox"/> <b>ne</b>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/> <b>jednosměnný provoz</b> <small>(zakroužkujte)</small> <input checked="" type="checkbox"/> <b>víceměnný provoz</b>
Poznámka:	<b>Trestně bezúhonný Vyloučený střet zájmů</b>
Vypracoval (datum, podpis):	
Za personální útvar schválil (datum, podpis):	

Zdroj: Vlastní zpracování, "Ř 14 – Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců"(2023)

V dokumentu na obrázku 10 jsou specifikovány kvalifikační požadavky na pozici interního auditora. Kvalifikační požadavky současného interního auditora jsou doloženy

vysokoškolským diplomem, bezúhonnost výpisem z rejstříku trestů bez záznamu, praxe, odborné znalosti a vyloučení střetu zájmů je ověřován při přijímacím pohovoru.

DOZP v rámci své pracovněprávní dokumentace věnuje mimo uzavření pracovní smlouvy zvláštní pozornost také definování pracovní pozice, v našem případě roli interního auditora. V dokumentu, který je označován jako „*pracovní náplň*“ jsou podrobně a přesně vymezeny pracovní činnosti a zodpovědnosti, které jsou interním auditorem vykonávány v oblasti IA.

Interním auditorem je vykonávána činnost v DOZP na základě dohody o provedení práce v rozsahu úvazku 0,15. Toto číslo znamená, že jeho pracovní doba stanovuje 15 % z plného pracovního úvazku 40 týdně. V následující tabulce 2 jsou detailně rozpracovány časové možnosti interního auditora v hodinách za rok.

Tabulka 2 Kapacitní časové možnosti interního auditora

<b>Kapacitní časové možnosti interního auditora.</b>	
Kapacitní časové možnosti interního auditora v hodinách/rok	
Celkový počet hodin v roce	300
Vzdělávání	16
Konzultační činnost	30
Zpracování výstupů	30
Dovolená	0
Nemoc	0
<b>Využitelný časový fond</b>	<b>224</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní dokument DOZP (2023)

Čistý využitelný pracovní fond 224 hodin za rok je považován za omezený časový rozsah pro výkon interního auditu, zejména když je vzato v úvahu rozsáhlé spektrum úkolů, které mohou být na interního auditora kladeny. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby úvazek interního auditora byl přehodnocen a bylo zváženo možné rozšíření jeho pracovní doby tak, aby lépe odpovídala potřebám organizace.



### 4.3 Proces interního auditu

V následující kapitole je zkoumán a analyzován proces interního auditu v již představené příspěvkové organizaci. Klíčovým prvkem tohoto zkoumání je auditní zakázka, která je zaměřena na pokladní službu a poskytuje jedinečný pohled do fungování jak příjmových, tak výdajových operací v dané organizaci. Při zkoumání tohoto segmentu je dobře představitelný a pochopitelný význam a struktura kontrolních prvků, které jsou součástí vnitřního kontrolního systému.

Nejedná se pouze o jednoduchý popis auditního postupu, ale také o kriticky zhodnoceno, jak efektivní, důkladné a přesné jsou jednotlivé kroky v rámci interního auditu. Cílem je nejen identifikovat případné nedostatky a oblasti, které vyžadují vylepšení, ale také porozumět tomu, jak skutečné postupy v praxi korespondují s teoretickými rámci a principy interního auditu. Tyto teoretické rámce a principy jsou podrobně popsány v kapitole 3.5 této práce. Skrze tuto komparaci jsou identifikovány potenciální mezery, zlepšeny stávající postupy a navržena doporučení pro efektivnější vedení interního auditu v budoucnosti.

V dílčích částech této kapitoly je tedy podrobněji rozebrána každá fáze tohoto procesu. Aby bylo zajištěno systematické a strukturované zpracování tohoto tématu, vychází se z předem definovaného schématu, jež krok po kroku ilustruje interní audit dle zvolené metodiky. Toto schéma je grafickým zobrazením interního auditu, kde jsou jednotlivé fáze jasně vymezeny a seřazeny tak, jak následují po sobě v praxi. Obrázek 3 poskytuje vizuální reprezentaci tohoto procesu. Jak je postupováno od prvotního plánování auditu, přes samotné provedení, prezentaci výsledků, až po závěrečné hodnocení.

#### 4.3.1 Analýza rizik pro účely plánování auditu

Analýza rizik je nepostradatelným nástrojem pro interní audit v DOZP, protože pomáhá zabezpečit, že auditní činnost je zaměřena tam, kde může být nejvíce organizaci prospěšná. Díky tomu je možné efektivně využívat zdroje, identifikovat a řešit klíčová rizika a zlepšovat celkovou kontrolní strukturu organizace. Systém analýzy rizik je v organizaci řešen vnitřním předpisem „*Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik*“.

Koordinaci řízení rizik v rámci DOZP má na starosti speciálně jmenovaná skupina pracovníků. Tento tým je tvořen ředitelkou organizace, ekonomkou a vedoucími jednotlivých úseků. Seznam rizik je sestaven s využitím jejich zkušeností a důkladné

analýzy aktuální situace. Aby byl seznam vždy aktuální a odpovídal realitě, je pravidelně upravován a aktualizován podle reálného vývoje prací a nově objevených skutečností, interní auditor v tomto procesu ověřuje, zda organizace včas identifikuje rizika spojená s její činností a zda podniká adekvátní kroky k jejich zmírnění nebo vyloučení.

Rizika organizace jsou kategorizována do šesti hlavních skupin. Tyto skupiny zahrnují rizika související s lidskými zdroji, majetková rizika, rizika týkající se peněžních prostředků (detailně popsána v tabulce 3), rizika provozu, právní rizika a rizika spojená s informacemi.

Tabulka 3 Rizika peněžních prostředků

Identifikace a analýza rizik DOZP Bystřice				červený text - nové							
V	významnost, dopad na výsledky zkoušení			Nizké riziko = 0-18 (v dokumentu Analýza rizik CHL vyznačeno žlutě)							
P	pravděpodobnost výskytu, četnost			Střední riziko = 19-59 (v dokumentu Analýza rizik CHL vyznačeno žlutě)							
O	odhalitelnost, pravděpodobnost odhalení			Vysoké riziko = 60-125 (v dokumentu Analýza rizik CHL vyznačeno červeně)							
			Vyhodnocení				Snižování rizika				
							Vyhodnocení/vyhodnocení po zavedení opatření pro snížení míry rizika (MR)				
Proces/zdroj	Riziko	Stávající způsob kontroly, preventivní opatření	V	P	O	MR	- návrh opatření	V	P	O	MR
Rizika peněžních prostředků	Krádež peněz z kanceláře pokladníka	Popis pracovní činnosti, PK kap. 4, Pracovní řád, Pokladní služba, Zásady kontrolní činnosti, smlouvy, pravidelné školení	3	2	3	18					0
Rizika peněžních prostředků	Krádež hotovosti při přepravě z banky do pokladny organizace	Pokladní služba, Zásady kontrolní činnosti, pravidelné školení	4	2	3	24					0
Rizika peněžních prostředků	Chyba při výplatě hotovostní částky z pokladny	Pokladní služba, Zásady kontrolní činnosti	2	1	3	6					0
Rizika peněžních prostředků	Zneužití fin. prostředků organizace	Popis pracovní činnosti, Pracovní řád, Pokladní služba, Zásady kontrolní činnosti, smlouvy, pravidelné školení	4	2	3	24					0
Rizika peněžních prostředků	Nedbalost při nakládání s peněžními prostředky	Popis pracovní činnosti, Pracovní řád, Pokladní služba, Zásady kontrolní činnosti, smlouvy, pravidelné školení	5	3	3	45					0
Rizika peněžních prostředků	Ztráta elektronicky zpracovaných dat	Postupy ukládání a zabezpečení dat, zabezpečení PC přístupovými právy, přístup k důvěrným informacím až po proškolení a prověření pracovníka apod.	3	2	3	18					0
Rizika peněžních prostředků	Příjem falešných bankovek	Nezvěřejněno	3	2	3	18					0

Zdroj: Vlastní zpracování, „Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“ (2023)

#### 4.3.2 Plánování interního auditu

Ve střednědobém plánu je pevně zakotven postup interního auditu. Interním auditorem je tento plán vytvořen s důrazem na stěžejní oblasti potřebné k prověření a stanovuje v něm prioritní cíle auditu, přičemž vychází z detailní rizikové analýzy.

Plán nejenže poskytuje strategický rámec pro interní audit, ale také je v něm zachyceno, že je zachována integrita a cílenost auditního procesu. Aby byla zajištěna aktuálnost a význam auditního procesu, je nezbytné jeho pravidelné přehodnocení.

Ve střednědobém plánu je ukotveno, že v rámci prověření systému je ověřovat účinnost VKS. Jednou ročně je proto prováděno vyhodnocení VKS a to je buď realizováno prostřednictvím samostatné auditní zakázky, nebo může reflektovat souhrn poznatků a zjištění z jednotlivých dílčích zakázek, které byly během roku realizovány.

### **Střednědobý plán interního auditu pro období 2023-2025:**

#### **1. Profesionalita a kvalifikace:**

- Zajistit, aby interní auditor disponoval potřebnou odbornou kvalifikací.
- Neustále zdokonalovat systém řízení a provádění interních auditů.

#### **2. Přínos a vnímání:**

- Budovat povědomí v managementu o přidané hodnotě interního auditu pro organizaci.
- Posilovat role interního auditu jako konzultačního a poradenského partnera v rámci organizace.

#### **3. Zaměření a flexibilita:**

- Adaptovat interní audity na proměny v legislativě související s organizací
- Prioritizovat audity na efektivnost interních procesů a operací.
- Formulovat plány auditů na základě analýzy rizik a jejich důležitosti pro organizaci.
- Monitorovat rychlost a efektivitu reakce organizace na identifikovaná rizika
- a ověřovat adekvátnost přijatých řešení.
- Zajišťovat prostor v auditním plánu pro mimořádné audity na podnět ředitelky organizace.

#### **4. Optimalizace a efektivita:**

- Koordinovat aktivity interního auditu s důrazem na efektivní využití jeho zdrojů.
- Včas identifikovat a reagovat na nové informace, zkušenosti a skutečnosti.

#### **5. Komplexní prověření systému:**

- Systematicky prověřovat klíčové prvky organizace, od vymezení funkcí po řízení finančních toků a účetních systémů.
- Ověřovat účinnost vnitřního kontrolního systému.
- Zkoumat efektivitu operací uvnitř organizace.
- Kontrolovat správné nakládání s majetkem organizace.
- Zaměřovat se na řízení informační bezpečnosti.
- Důkladně prověřovat finanční toky, ať už hotovostní nebo bezhotovostní.
- Sledovat dodržování plánovaných ukazatelů rozpočtu.

- Pravidelně vyhodnocovat plnění rozpočtu a připravovat zprávy o výsledcích hospodaření s rozpočtovými prostředky.
- Ověřovat, zda pracovní postupy odpovídají aktuální praxi v organizaci.
- Monitorovat správu fondů, zejména s ohledem na jejich tvorbu, alokaci a efektivní čerpání.
- Implementovat a monitorovat preventivní a nápravné opatření v odpovědi na zjištěné nedostatky.

Strukturou jsou rozdělovány strategické cíle do kategorií, což usnadňuje jejich sledování a implementaci do jednotlivých ročních plánů IA.

Plán je schvalován v souladu s postupem stanoveným ve vnitřním předpisu "Ř 22 - *Manuál interního auditu*". Na začátku celého procesu je střednědobý plán prezentován interním auditorem během ředitelské porady, které se účastní nejen interní auditor, ale i ředitelka a vedoucí všech úseků organizace. Toto složení zajišťuje, že jsou zohledněny všechny oblasti organizace a že je plán přezkoumán z různých pohledů. Všichni účastníci porady mají možnost předložit své připomínky k návrhu střednědobého plánu. Tyto připomínky jsou pečlivě posouzeny, a pokud jsou považovány za podstatné a přínosné, jsou začleněny do plánu, ten je následně přepracován a dále pokračuje v procesu schvalování.

Po projednání a schválení na poradě již bez připomínek je střednědobý plán schválen a podepsán ředitelkou, a je tak potvrzena jeho platnost pro následující období. Na základě tohoto schváleného dokumentu je pak interním auditorem sestavován plán ročního auditu. Roční plán IA je prezentován už jen ředitelce. Během tohoto jednání jsou rozebírány oblasti, které je třeba auditovat, a ředitelkou mohou být poskytnuty návrhy či připomínky k plánovaným auditním činnostem. Jakmile jsou všechny detaily projednány a vyřešeny, je plán formálně schválen podpisem ředitelky, a to nejpozději do 31. 12. předcházejícího roku auditního období. Schválené plány IA jsou všem zaměstnancům k dispozici prostřednictvím sdíleného disku, kam jsou bezodkladně po schválení uloženy do složky „*Kontrolní procesy organizace*“.

V této fázi má **roční plán** svou definitivní podobu a je strukturován následovně:

- **Číselné označení auditu:** Jedná se o jedinečný identifikátor každého auditu (například: 1/2023P - 01 pořadové číslo auditu v daném roce, - 2023 označuje rok, ve kterém se audit koná, - P/M značí typ auditu. "P" značí plánovaný audit, zatímco "M" značí mimořádný audit.

- **Auditovaný subjekt:** Identifikuje útvar organizace, který bude auditem zkoumán.
- **Věcné zaměření:** Specifikace hlavního téma nebo oblastí, na které bude audit zaměřen.
- **Typ auditu:** Je udáno, zda se jedná o finanční, systémový, výkonnostní či komplexní audit.
- **Cíle auditu:** Je udáno, jaké výsledky či informace audit hledá a co je od něj organizací slibováno.
- **Časový rozvrh:** Je určeno, kdy bude audit zahájen a kdy by měl být ukončen.

Tabulka 4      Roční plán interního auditu pro rok 2023

Roční plán interního auditu pro rok 2023					
Číslo	Auditovaný subjekt	Název auditu/činnosti	Typ auditu	Obecný cíl	Realizace
1/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit plnění nápravných opatření z ukončených IA za rok 2022 a VSK od zřízovatele z roku 2022.	audit shody a systému	Provéřit soulad nápravných opatření interních předpisů a výkonu v praxi	leden - březen
2/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit vymezení , rozdělení a oddělení funkcí v rámci řídicího orgánu	audit systému	Prověření klíčového požadavku na jasné vymezení, rozdělení a oddělení funkcí v rámci řídicího orgánu	duben - červen
3/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit pokladní služby	audit shody a systému	Prověření pokladní služby/inventarizaci/pověření/řídicí kontroly/	červenec - září
4/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit veřejných zakázek	audit shody a systému	Provéřit vnitřní předpisy, zákonné dodržování podmínek, princip 3E, registr smluv	říjen - prosinec

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace DOZP, Roční plán interního auditu (2023)

V tabulce 4 s ročním plánem interního auditu DOZP pro rok 2023 jsou patrné určité nedostatky. Nejsou zde zahrnuty konzultační a poradenské služby, které by měly být součástí auditní práce. Dále v plánu není vidět prostor pro pravidelné vzdělávání auditora. Je důležité, aby auditor měl i vyhrazen čas na analýzu výsledků a sestavení výstupů. Tento plán by měl být proto upraven, aby lépe reflektoval všechny potřeby interního auditora.

#### 4.3.3 Přípravná fáze interního auditu

Na základě ročního plánu IA pro rok 2023 pro období červenec až září je realizována auditní zakázka 3/2023/P, předmětem zakázky je pokladní služba prováděna v rámci celé organizace DOZP. Auditorem je založen auditní spis a je jím detailně rozpracováno zadání auditní zakázky.

##### 1) Definování cílů auditu

Stanovené cíle auditu pokladny:

- **Ověření správnosti hotovostních transakcí:** Kontrola, zda jsou všechny transakce řádně dokumentovány, zda odpovídají skutečnosti a zda byly provedeny v souladu s interními pokyny a postupy.
- **Ověření souladu s předpisy a směrnicemi:** Zjištění, zda všechny operace s hotovostí splňují požadavky vnitřních a vnějších předpisů.
- **Kontrola vnitřních kontrolních mechanismů:** Hodnocení účinnosti a adekvátnosti interních kontrolních postupů spojených s pokladními operacemi k prevenci ztráty, odcizení nebo zneužití hotovosti.
- **Fyzická kontrola hotovosti:** Ověření, zda částka v pokladně odpovídá účetním záznamům a zda je hotovost správně uložena a zabezpečena.
- **Ověření shody mezi pokladními záznamy a řídicí kontrolou:** Kontrola shody mezi hotovostními transakcemi zaznamenanými v pokladně a řídicí kontrolou
- **Hodnocení efektivity pokladních operací:** Zkoumání, zda jsou pokladní procesy efektivní a zda nedochází k nežádoucím prodlevám nebo komplikacím.
- **Identifikace potenciálních rizik a slabých míst:** Zjištění oblastí, kde by mohlo dojít k rizikům spojeným s odcizením, ztrátou nebo zneužitím hotovosti, a doporučení nápravných opatření.
- **Ověření odpovědnosti a autorizace:** Kontrola, zda mají osoby, které mají přístup k hotovosti nebo které provádějí pokladní transakce, příslušné oprávnění a zda jsou za své činnosti řádně odpovědné.
- **Kontrola pokladních limitů:** Ověření, zda jsou v organizaci dodržovány stanovené limity pro hotovostní operace.
- **Ověření včasnosti zápisů a uzávěrek:** Kontrola, zda jsou všechny pokladní transakce řádně a včas zaznamenány a zda dochází k pravidelným uzávěrkám a vyúčtováním.

- **Ověření postupů a výsledků inventarizace pokladny:** Kontrola, zda byly inventarizační postupy provedeny správně a zda výsledky inventarizace odpovídají skutečnému stavu hotovosti. Zkoumání, zda byly identifikovány a náležitě řešeny všechny rozdíly mezi účetními záznamy a skutečným stavem hotovosti.
- **Vyhodnocení VKS pokladních operací:** Hodnocení, zda vnitřní kontrolní mechanismy a postupy jsou vhodně navrženy, zda jsou řádně implementovány a zda jsou skutečně dodržovány v praxi.

## **2) Výběr auditované oblasti**

Interním auditorem je systematicky sestavován plán činností, který je založen na pravidelně aktualizované a podrobné analýze rizik provedené organizací, a bere v úvahu poznatky a závěry z minulých auditních a kontrolních aktivit. Tento plán je koncipován s cílem zajistit splnění stanovených cílů. Tento plán je navržen tak, aby zabezpečil dosažení cílů, jež si stanovil. V rámci tohoto plánu (tabulka 5) jsou interním auditorem podrobně specifikovány oblasti, které budou předmětem auditu, metody a nástroje pro ověření a analýzu faktických informací, a také očekávaný výsledek.

Tabulka 5 Plán auditu pokladní služby

<b>Plán auditu pokladní služby 3/2023/P</b>				
<b>Auditovaná oblast</b>	<b>Ověření skutečnosti</b>	<b>Druh ověření</b>	<b>Analýzy</b>	<b>Výsledky</b>
1) pokladní služba	1) postupy řídicí kontroly 2) inventarizace 3) postupy při hotovostních operacích 4) stav hotovosti	1) dodržení postupů řídicí kontroly 2) inventarizační soupisy pokladny, vypořádání inventarizačních rozdílů, hmotné odpovědnosti 3) pokladní doklady výdajové a příjmové, pověření, limity pokladen, zastupitelnost pokladníků 4) provedená fyzická inventura	1) stanovení postupů řídicí kontroly uvedených ve vnitřním předpisu a souladu se zákonnými požadavky 2) náležitosti a podpisů inventurních soupisů 3) dodržování denního limitu pokladen, dodržování postupu při zastupitelnosti pokladníků, dodržování pravidel pro vyplacení záloh, náležitosti a podpisů na pokladních dokladech 4) přepočtení pokladní hotovosti	1) dodržování právních a vnitřních předpisů související s řídicí kontrolou 2) úplnost a správnost inventurních soupisů 3) dodržení postupů pokladní služby, prokazatelnost účetnictví 4) účinnost VKS

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace DOZP (2023)

## **3) Sestavení týmu auditorů**

Vzhledem k tomu, že je útvar IA v organizaci zastoupen pouze jedním auditorem, proces sestavení auditního týmu je jasně definován. V důsledku toho jsou kladeny vysoké požadavky na kompetence a schopnosti interního auditora. Je očekáváno, že

prostřednictvím samostudia, hlubokých znalostí a praxe v oblasti účetnictví bude interním auditorem schopno splnit a zpracovat auditní zakázku tak, aby výstupy auditu dosahovaly požadované úrovně kvality.

#### **4) Průzkumná etapa**

Tato etapa slouží internímu auditorovi k získání hlubšího porozumění auditované oblasti, aby bylo možno efektivně a účinně donaplánovat samotný audit. Auditorem je cíleno na hluboké a komplexní pochopení problematiky, kterou má auditovat. K tomu je využito několik zdrojů informací: Důkladně je procházena interní dokumentace organizace, zkoumány jsou příslušné zákony a nařízení, anebo může být využito konzultací s odborníky na danou oblast. Kromě toho jsou také analyzovány předešlé auditní zprávy, popř. je možno konzultovat s auditory v obdobných organizacích v rámci Plzeňského kraje. V rámci auditní zakázky pokladní služby je cíleno především na tyto dokumenty:

„Ř 10 - Organizační řád“

„Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“

„Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“

„Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“

„Ř 27 - Ceník služeb k 01\_02\_2023“

„Ř 29- Oběh účetních dokladů“

„Ř 40 - Pokladní služba“

„Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů“

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

„Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů“

„Vyhláška č.270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů“

„Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.“

Poznatky z průzkumné etapy interního auditu jsou důkladně zaznamenávány a uchovávány v auditním spisu s cílem vytvořit auditní stopu. V této stopě jsou obsaženy záznamy o průběhu průzkumných činností, získaných informacích a počátečních poznatcích auditora. Jejím hlavním účelem je zachytit všechny relevantní informace a data, která jsou následně použita pro analýzu a vyhodnocení auditované oblasti, pro potřeby sestavení kontrolních listů a vývojových diagramů.



Díky auditní stopě má auditor možnost analyzovat a dále zkoumat získané informace. Tato dokumentace poskytuje také důkazy o průběhu auditu a umožňuje auditorovi sledovat vývoj auditního procesu od samého začátku.

### **5) Příprava nástrojů a technik**

Příprava nástrojů a technik je základní součástí procesu interního auditu. Výběr a příprava těchto nástrojů a technik závisí na konkrétní povaze auditované oblasti, z tohoto důvodu pro pokladní službu byly zvoleny tyto následující:

- **Kontrolní listy:** Kontrolní listy jsou strukturované nástroje, které pomáhají auditorovi systematicky prověřovat různé prvky auditované oblasti a zaznamenávat nalezené informace. Pro potřeby auditu pokladní služby byly vytvořeny kontrolní listy „Pokladna“ (Příloha A) a „Inventarizace“ (Příloha B).
- **Vzorkování:** Vzorkování je technika, kdy je z velkého souboru transakcí nebo událostí vybrán reprezentativní vzorek k testování. Dle „Ř 26 - *Manuál interního auditu*“ jsou stanovena pravidla pro výběr vzorku dokumentů, při očekávané odchylce 3% a stupni jistoty 90% je vycházeno z následující tabulky.

Obrázek 11 Stanovení počtu auditního vzorku

<b>Velikost základního souboru</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,0%</b>	<b>atd.</b>
100	92	85	76	67	58	
200	173	148	123	101	83	
400	305	235	178	135	105	
600	409	292	209	153	115	
800	493	333	229	163	121	
1000	562	363	243	170	124	
atd.						

Zdroj: vnitřní dokumentace DOZP, Ř 26 - *Manuál interního auditu* (2020)

- **Testování transakcí:** Auditorem jsou prověřeny vzorky transakcí, aby bylo ověřeno, zda jsou správně zaznamenány a zda odpovídají skutečným činnostem organizace. Při testování jsou využívány testy souladu, testy existence a funkčnosti řídicích a kontrolních mechanismů i testy věcné správnosti na testovaném vzorku.

- **Rozhovory a pozorování:** Komunikace s personálem a pozorování jejich práce poskytují cenné informace o interních kontrolách a provozních procesech.
- **Soulad dokumentace:** Přezkum postupů a dalších interních dokumentů pomáhá auditorovi pochopit, jak by měly být procesy prováděny a jak jsou prováděny.
- **Vývojové diagramy:** Vytvoření vývojového diagramu procesu pomáhá identifikovat postupy.

## **6) Zajišťování potřebných zdrojů**

Pro provedení auditu je nezbytné neopomenout zajistit si odpovídající zdroje.

Zde je dán přehled toho, co je zahrnuto do zajišťování potřebných zdrojů k této zakázce:

- **Lidské zdroje:** Ověření dostupnosti vedoucího auditovaného subjektu nebo jeho zástupce, zda jsou přítomni a nejsou na dovolené, nemocenské nebo se neúčastní vícedenních vzdělávacích akcí.
- **Technologie:** Zajištění přístupu k účetnímu SW, zajištění přístupu do uzamčených složek na sdíleném úložišti.
- **Informační zdroje:** Zajištění přístupu k interním dokumentům, finančním výkazům.
- **Prostory:** Zajištění vhodných prostor pro provádění auditu, - rezervace zasedací místností pro rozhovory a další činnosti.

## **7) Revize a aktualizace plánu**

V této fázi může být plán ještě aktualizován interním auditorem auditu na základě informací zjištěných během průzkumné etapy a přizpůsobit se tak aktuálním podmínkám a rizikům.

V této fázi je také prováděno dle stanovených postupů pro interní audit v organizaci vyhodnocení, zda je vhodné provést auditní zakázku v aktuálním okamžiku, zkoumá se, zda není provedení auditu v daném čase neefektivní nebo zda není neaktuální, například v případě organizačních změn nebo odchodu více klíčových pracovníků.

## **8) Školení a informování v týmu**

Školení a informování v týmu nejsou prováděny vzhledem k tomu, že v organizaci existuje pouze jeden auditor.

## **9) Vytvoření auditního programu**

Auditní program interního auditu je dokument, kterým je určen plán a rozsah auditní činnosti v organizaci. Program (Příloha C) je předložen ke schválení ředitelce organizace. Cílem auditního programu je poskytnout strukturovaný rámec pro provádění auditu.

Na sestavení auditního programu je navázáno vyhotovení Oznámení o provedení auditu (Příloha D), ve kterém je obsaženo datum, čas, místo zahájení procesu IA a seznam požadovaných podkladů.

### **4.3.4 Realizace interního auditu**

#### **1) Zahájení interního auditu**

Proces auditu je de facto zahájen vydáním „Pověření od ředitelky organizace“ (Příloha C) v písemné podobě, kterým je internímu auditorovi uděleno oprávnění k provádění auditu.

Auditorem je oznamováno formou zaslání „*Pověření k provedení auditu, auditního programu a oznámení o jeho provedení*“, a to týden před jeho samotným zahájením. Tímto způsobem je zajištěno, že auditované straně je poskytnut dostatek času na přípravu a na poskytnutí nezbytných informací a dokumentace auditorovi. Předání těchto dokumentů vedoucímu auditovanému subjektu je realizováno dvěma různými způsoby. V první variantě jsou interním auditorem zaslány dokumenty elektronickou formou. Tato elektronická korespondence je následně uložena do trvalé složky na sdíleném disku s názvem „Kontrolní procesy organizace“ pod složkou „Interní audit“ a konkrétním označením „3/2023/P“. V druhé variantě jsou interním auditorem dokumenty předány osobně a tato skutečnost je zaznamenána do auditního spisu.

Audit je zahájen na úvodní schůzce, během úvodní schůzky je auditovaný subjekt seznámen s průběhem auditu a postupy, které budou použity. To zahrnuje i informace o auditním programu, cílech auditu a očekáváních od auditovaného subjektu. Kontaktní osobou za auditovaný subjekt je stanovena ekonomka DOZP.

#### **2) Realizace interního auditu**

##### **Krok č. 1 Identifikace informací a dat**

V této fázi jsou interní dokumenty a příslušné zákony již nastudovány auditorem, a je postupováno dle plánu auditu, aby byly dosaženy stanovené cíle auditu.

Ze strany auditovaného subjektu jsou předány všechny požadované dokumenty.

Příjmové pokladní doklady za rok 2022, 1-6/2023

Výdajové pokladní doklady za rok 2022, 1-6/2023

Inventura pokladny za rok 2022

Pověření k výkonu činností (pokladní, hlavní účetní, správce rozpočtu, příkazce operace)

Hmotné odpovědnosti (pokladní, zastupující pokladní)

Protokoly o předání pokladny za rok 2022, 1-6/2023

V rámci auditu jsou se zúčastněnými osobami prováděny auditní pohovory k ověření skutečností v auditované oblasti a k získání doplňujících informací jsou předloženy kontrolní listy, tyto informace jsou dále analyzovány a využity v rámci dalších navazujících činností. Ke své činnosti jsou auditorem také použity připravené vývojové diagramy jako nástroje, které mu pomáhají strukturovat a usměrnit postup v auditních oblastech:

Vývojový diagram pro výkon auditu shody v pokladně (Příloha F).

Vývojový diagram pro výkon auditu shody inventarizace (Příloha G).

Vývojový diagram: Fáze řídicí kontroly dle vyhlášky č.416/2004 Sb. (Příloha H).

Interní auditorem jsou prováděny auditní testy na základě výstupů z předběžného šetření, auditního pohovoru a dalších technik. Pro testování jsou vybírány vzorky dokumentů, který reprezentují celý soubor. Z auditního souboru pro pokladní službu, jenž je složen z příjmových pokladních dokladů za rok 2022 a období 1-6/2023 a výdajových pokladních dokladů za rok 2022, a období 1-6/2023 byla vypočtena velikost souboru 554 dokladů, při očekávané odchylce 3% a stupni jistoty 90% je pro stanovený počet určeno k otestování 115 dokladů.

Pro testování (Příloha CH) jsou využity testy souladu, testy existence a funkčnosti řídicích a kontrolních mechanismů i testy věcné správnosti na testovaném vzorku.

## **Krok č. 2 Analýza a hodnocení**

Analýza a hodnocení zjištění interního auditu je krok, který následuje po provedení auditu na místě. Je to fáze, kdy jsou výsledky auditu podrobněji zkoumány, aby se určilo, co znamenají pro organizaci a jak by měly být řešeny. Tato analýza slouží jako základní podklad pro vyhotovení návrhu závěrečné Zprávy z interního auditu.

### 1. Přezkoumání zjištění:

- Detailní procházení všech výsledků auditu.
- Zjištění, zda byla všechna zjištění správně dokumentována a zdůvodněna.

### 2. Klasifikace zjištění:

- Rozdělení zjištění na kategorie, například podle závažnosti.

### 3. Analýza dopadu:

- Posouzení, jaký dopad mají jednotlivá zjištění na organizaci.
- Rozhodnutí, zda existuje riziko pro finanční výkaznictví a dodržování předpisů atd.

### 4. Porovnání s předchozími audity:

- Identifikace opakujících se problémů.
- Zjištění, zda byly předchozí doporučení implementovány a jaký měla dopad.

### 5. Navrhování opatření:

- Na základě analýzy zjištění jsou navržena konkrétní opatření k řešení.

### 6. Komunikace se zainteresovanými stranami:

- Diskuze o zjištěních a doporučeních.
- Získání zpětné vazby a konzultace ohledně navrhovaných opatření.

### 7. Sledování a zhodnocení:

- Zda všechna zjištění a postupy činností IA naplnily obsahovou náplň pro to, aby bylo dosaženo stanovených cílů auditu.

## **Krok č. 3 Záznam informací**

Během průběhu interního auditu je veškerá realizace auditních činností pečlivě dokumentována pomocí formuláře nazvaného „Záznamy interního auditora“ (Příloha I). Tento formulář je použit jako nástroj pro zaznamenání všech relevantních informací a událostí, které se týkají průběhu auditu.

V rámci „*Záznamů interního auditora*“ jsou zapsány hlavní cíle, které jsou auditorem během auditu sledovány, a ke kterým se snaží směřovat svou činnost. Interním auditorem jsou zaznamenávány všechny důležité údaje a zjištění ze své auditní činnosti do speciálního dokumentu, což zahrnuje výběr vzorků pro audit, provedení testů a popis akcí a postupů během auditu, stejně jako identifikaci nedostatků, rizik nebo oblastí, které potřebují zlepšení. Tyto záznamy potom slouží jako důkaz o průběhu a výsledcích auditu.

Cíle auditu, jako je prověřování procesů, zjištění, zda jsou dodržovány interní směrnice a postupy, a hledání potenciálních rizik a slabých míst, jsou stanoveny v auditním plánu.

Tyto záznamy jsou důležité pro analýzu, vyhodnocení a přípravu zprávy o auditu. Tímto způsobem poskytují jasné a pečlivě zdokumentované informace pro vedení organizace a další relevantní strany, které se zajímají o výsledky interního auditu.

#### 4.3.5 Zpráva z auditu a monitoring nápravných opatření

##### 1) Zpráva z auditu

Během interního auditu jsou prověřovány a analyzovány různé aspekty napříč organizace týkající se pokladní služby s cílem prověřit systém shody a identifikovat potenciální slabiny a oblasti ke zlepšení. Na základě těchto šetření je zpracována závěrečná zpráva, v první fázi je zpráva zpracována ve formě „návrhu“. V závěrečné zprávě je obsaženo komplexní shrnutí všech zjištění a doporučení.

V úvodní části zprávy jsou prezentovány informace týkající officialit ohledně auditu, jako jsou předmět, cíle, subjekt, typ, kontrolované období, součinné osoby, související předpisy a zákonné rámce a hlavní cíle.

V sekci věnované zjištěním je popsáno, jak je ověřováno, zda prověřované systémy a procesy odpovídají stanoveným vnitřním předpisům a zákonným požadavkům, a jak jsou během procesu řešeny různé nesrovnalosti. V případě shody s očekáváním je do zprávy zařazeno sdělení potvrzující, že daný stav je vyhodnocen jako vyhovující.

V případě neshody mezi očekávanými a skutečnými výsledky zjištění je zásadní umět dobře popsat všechny problémové operace a postupy. Detailní popis těchto nesrovnalostí zahrnuje identifikaci konkrétních oblastí, v nichž došlo k odchylkám, a přesnou specifikaci toho, co je předmětem rozporu. Dále je nutné, aby byly pečlivě zhodnoceny možné důsledky těchto nesrovnalostí. Interním auditorem je po analýze a zhodnocení všech zjištěných skutečností navrženo doporučení k nápravě. V těchto návrzích mohou být zahrnuty jak okamžité kroky k odstranění zjištěných nedostatků, tak i dlouhodobější strategické kroky k zlepšení celkového fungování a efektivity organizace. Důraz je kladen také na prevenci opakování podobných problémů v budoucnu.

V závěrečné části zprávy je interním auditorem provedeno důkladné zhodnocení vnitřního kontrolního prostředí organizace. Toto zhodnocení je provedeno na základě podrobné analýzy a výsledků konkrétní auditní zakázky. Je důležité podotknout, že vnitřní kontrolní prostředí tvoří základní rámec, na kterém je postavena celková kontrolní struktura organizace. Tímto prostředím je ovlivněna kultura organizace, způsob, jakým se rozhoduje, jak jsou přijímána rizika a jak jsou prováděny kontroly. Vzhledem ke své klíčové roli v kontrolním prostředí jsou proto interním auditorem důkladně zkoumány a hodnoceny jeho různé aspekty, od nastavení samotné organizace, přes zavedené kontrolní procesy, až po komunikaci mezi jednotlivými odděleními a celkovou kulturou rizika.

Zhodnocení také zahrnuje analýzu, zda kontrolní procesy odpovídají charakteru a velikosti organizace, zda jsou dostatečně flexibilní a zda efektivně řeší potenciální rizika.

Závěrečná část zprávy tedy nabízí nejen shrnutí výsledků auditní zakázky, ale také konkrétní doporučení a směry pro další zlepšování. Toto zhodnocení je určeno především pro vedoucí pracovníky organizace, aby mohli pochopit stav kontrolního prostředí a přijmout potřebná opatření k jeho zlepšení.

Po vytvoření návrhu zprávy je tento návrh elektronicky zaslán vedoucímu auditovaného subjektu k důkladnému seznámení. Je stanovena lhůta 3 pracovních dnů pro vyjádření se k návrhu zprávy, ať už formou souhlasu či nesouhlasu. V případě identifikovaných nesrovnalostí nebo nesouhlasu je uspořádána schůzka s cílem projednat a vyřešit sporné body zápisu. Všechny připomínky a nesrovnalosti jsou řádně zdokumentovány a zahrnuty do finální verze zprávy, která je formalizována jako „Závěrečná zpráva z interního auditu 3/2023/P“ (Příloha J). Tato zpráva je následně rozeslána dle rozdělovníků ředitelce organizace a vedoucímu auditovaného útvaru současně, kromě samotného obsahu zprávy je také stanoven konkrétní termín závěrečné schůzky. Toto setkání má za cíl probrat výsledky auditu, případné otázky a nejasnosti, a stanovit další kroky v návaznosti na zjištěné skutečnosti. Je důležité, aby všichni zúčastnění měli dostatek času na přečtení a pochopení zprávy před touto schůzkou, aby byla diskuse co nejkonstruktivnější.

## **2) Monitoring opatření k nápravě**

Interní auditor, po identifikaci nedostatků, vytváří specifická doporučení. Tato doporučení jsou koncipována jako návrhy opatření pro odstranění zjištěných slabých míst a minimalizaci rizik, která byla během auditu rozpoznána. Ve zprávě jsou tato doporučení formulována jasně a srozumitelně, aby byla snadno aplikovatelná v praxi. Jako odpověď na tato doporučení je vedoucí auditovaného subjektu povinen předložit internímu auditorovi plán opatření, který detailně popisuje kroky k nápravě, časový rámec pro jejich implementaci a určuje osoby zodpovědné za tyto nápravné kroky. V případech, kdy doporučení interního auditora vyžadují akce na úrovni celé organizace, jako je tomu v auditu pokladních služeb, je vedoucí auditovaného subjektu pověřen, ve spolupráci s ředitelkou organizace, určit odpovědné osoby z celé organizace.

Po projednání konečné auditní zprávy a akčního plánu s vedoucím auditovaného útvaru a ředitelkou, je závěrečná zpráva formálně podepsána všemi relevantními stranami, což potvrzuje její přijetí a schválení.

Interní auditor je průběžně informován o všech přijatých a realizovaných opatřeních. Následně je na auditorovi, aby ověřil, zda byly nedostatky skutečně odstraněny. Toto je v organizaci prováděno několika způsoby a to buď zahrnutím do programu následující nové auditní zakázky, anebo zahrnutím do programu první auditní zakázky v následujícím roce popř. stanovením jako individuálního úkolu v rámci konzultačních a poradenských služeb auditora.

#### 4.3.6 **Hodnocení kvality interního auditu v organizaci**

System hodnocení kvality IA by měl být základem, na kterém spočívá integrita a důvěryhodnost celého auditního procesu. Tento systém je složen z pravidel a postupů určených k zajištění objektivnosti, transparentnosti a kvality každého provedeného auditu. Ačkoliv Mezinárodním rámcem je doporučováno pravidelné hodnocení kvality IA k udržení vysokého standardu výstupů a posílení důvěry ve výsledky auditu, v českém legislativním kontextu zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. taková povinnost v plném rozsahu stanovena není. Je sice doporučováno provádět hodnocení v rámci metodik vydaných pro orgány veřejné správy, což zdůrazňuje význam tohoto hodnocení pro efektivitu a transparentnost veřejné správy. Přesto je *„podle zákona o finanční kontrole primárně stanovena povinnost podávat pravidelně jen zprávu o výsledku finančních kontrol Ministerstvu financí dle § 22 a roční zprávu o činnosti interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy dle § 31 zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb.“*.

Konkrétně v organizaci DOZP, která je součástí struktury veřejné správy, je tedy plněna pouze zákonem stanovená povinnost.

Interním auditorem je podávána 1x ročně zprávu o výsledcích činnosti interního auditu ředitelce organizace. Podle manuálu pro interní audit *„Ř 26 – Manuál interního auditu“*, je stanoveno, aby roční zpráva z činnosti interního auditu byla ředitelce předložena za každý rok k 31. 1. následujícího roku. Tato zpráva se vypracovává ve třech písemných vyhotoveních. Jeden je určen pro ředitelku, druhý pro vedoucího ekonomického úseku a třetí je určen pro útvar interního auditu.

Kromě tohoto je v DOZP plněna také zákonná povinnost zpracovávat a zasílat zprávu o výsledcích finančních kontrol prostřednictvím specifické webové aplikace přímo Ministerstvu financí za každý rok a to do 28. 2. následujícího roku. Tuto zprávu zpracovává také interní auditor a je předložena ještě před odesláním ředitelce organizace. Po odeslání je zpráva uložena v dokumentaci útvaru IA.



Ačkoliv zákonem č. 320/2001 Sb. není pravidelné hodnocení kvality IA vyžadováno, jeho významnost je nezpochybnitelná a je umocněna doporučeními v rámci metodik Ministerstva financí. Průběžné a periodické hodnocení a zlepšování auditního procesu je nezbytné pro jeho efektivitu a přidanou hodnotu pro organizaci.

#### 4.3.7 Auditní spis

Veškerou dokumentaci spojenou s auditní činností v DOZP zpravuje interní auditor. Ten ukládá dokumentaci do 3 specifických auditních složek ke každé auditní zakázce:

1) **Trvalá složka auditní zakázky 3/2023/P** obsahuje všechny oficiální dokumenty, které byly v průběhu auditní činnosti vytvořeny nebo získány. Zahrnuje například plán interního auditu, program, závěrečnou zprávu, doporučení, odpovědi vedoucích auditovaných subjektů na zjištěné nedostatky či schválené akční plány. Tyto dokumenty pak poskytují stálý záznam o auditní činnosti a jsou často využívány pro rekapitulaci nebo srovnání v průběhu následných auditů.

2) **Pracovní složka auditní zakázky 3/2023/P**, zatímco trvalá složka se zaměřuje na oficiální dokumentaci, pracovní složka obsahuje všechny doprovodné materiály, které auditor používal během auditního procesu. Toto zahrnuje např. dokumentaci vč. ručně psaných poznámek do legislativních textů, interní směrnic, poznámky z rozhovorů, detailní analýzy, denní záznamy auditora, tiskové sestavy z účetního SW, koncepty zpráv a další materiály, které pomáhají auditorovi při vykonávání jeho práce.

3) **Elektronická složka auditní zakázky 3/2023/P**, jelikož interní auditor disponuje dokumenty k zakázce i elektronické formě, jsou tyto soubory uloženy v trvalé složce na sdíleném disku v adresáři „Kontrolní procesy organizace“, ve složce „Interní audit“ s konkrétním označením „3/2023/P“. V případě potřeby předání dokumentů v tištěné podobě, jsou interním auditorem fyzicky předány a tuto skutečnost následně eviduje v auditním spisu.

Důkladná organizace těchto složek zajišťuje, že interní auditor může efektivně a rychle reagovat na požadavky vedení, poskytovat důkazy svých zjištění nebo jednoduše přistupovat k informacím pro další analýzu.

## 4.4 Hodnocení vnitřního kontrolního systému

V této kapitole je autorem hodnocen VKS v organizaci DOZP na základě rámce COSO 2013. Tento rámec může být využit jako nástroj jak při zavedení VKS, tak i pro jeho hodnocení. V COSO rámci je zahrnuto „*pět klíčových prvků a to kontrolní prostředí, analýza rizik, kontrolní činnosti, informace a komunikace a monitorování*“. Tyto prvky jsou dále rozdělovány „*do 17 zásad*“. Jen vzájemná interakce všech prvků a zásad může zaručit organizaci účinný VKS.

V průběhu této kapitoly bude postupováno systematicky přes jednotlivé prvky a zásady rámce COSO, aby došlo k posouzení, jak dobře je VKS organizace navržen a jak efektivně funguje. Při hodnocení VKS dle výše uvedeného rámce bude vycházeno primárně ze zjištění získaných během auditní zakázky pokladní služby, jež byla v DOZP provedena.

Cílem této kapitoly bude tedy poskytnut podrobný pohled na to, jak může být rámec COSO 2013 použit k hodnocení VKS v praxi.

### 4.4.1 Kontrolní prostředí

#### Řízení a vedení organizace

Cíle a pravidla pokladní služby jsou stanoveny vedením organizace. Tyto cíle zahrnují například efektivní správu hotovosti, minimalizaci rizik spojených s finančními transakcemi a dodržování příslušných zákonů. Aby byl vytvořen funkční rámec pro činnost pokladní služby, je vytvořena infrastruktura vnitřních předpisů, ve které se vedení organizace snaží co nejefektivněji zachytit co je pro tyto činnosti nezbytné. Vnitřní předpisy nezahrnují jen podrobné postupy pro správu hotovosti ve všech aspektech, ale je také důležité zdůraznit, že infrastruktura předpisů je vytvořena tak, že jsou všechny vnitřní předpisy provázány a mají souvislost. To znamená, že do této infrastruktury patří i vnitřní předpisy, které s pokladní službou souvisejí nepřímo, avšak všechny tyto dokumenty mohou mít dopad na činnost pokladní služby. Tímto způsobem je zajištěno, že všechny činnosti organizace jsou vzájemně propojeny a podporují celkovou efektivitu a soudržnost. Díky tomuto pečlivě navrženému systému je pokladní služba schopna efektivně a účinně zpracovávat operace probíhající v rámci celé organizace. Pro potřeby pokladní služby v rámci auditní zakázky jsou např. analyzovány tyto vnitřní předpisy:

„Ř 10 - Organizační řád“

„Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“

„Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“

„Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“

„Ř 27 - Ceník služeb k 01\_02\_2023“

„Ř 29- Oběh účetních dokladů“

„Ř 40 - Pokladní služba“

Jak bylo zjištěno z analýzy, systém nastavení vnitřních dokumentů je v organizaci velmi dobře uchopen. Vnitřní dokumenty jsou založeny na příslušných zákonech pro danou oblast. Roční plán na revizi všech platných vnitřních předpisů je organizací dobře zpracován. Tento plán je zveřejněn na sdíleném disku pod názvem „Vnitřní předpisy organizace“. Plán ve formě tabulky obsahuje následující informace::

- Číslo vnitřního dokumentu
- Název
- Datum poslední revize
- Jméno odpovědného pracovníka za revizi
- Datum, do kdy je nutné provést následující revizi

Pro všechny zaměstnance jsou aktuálně platné vnitřní předpisy zpřístupněny jak na sdíleném disku, tak i v tištěné formě, která je uložena k dispozici u personalistky organizace. Všichni zaměstnanci jsou s vnitřními předpisy prokazatelně seznamováni, a toto je potvrzeno písemným záznamem. Z analýzy bylo také zjištěno, že vnitřní předpisy jsou tak navrženy, aby byly vzájemně propojeny a udržovaly logickou souvislost

Během auditu pokladní služby bylo identifikováno jedno zjištění týkající se vnitřního dokumentu. Bylo doporučeno při revizi vnitřního dokumentu "Ř 40 - Pokladní služba" vyjmout část popisující bezpečnostní prvky v oblasti pokladní služby a přesunout ji do samostatné nepublikované přílohy. Tento krok zlepší přehlednost dokumentu, ochrání citlivé informace a usnadní správu a aktualizaci dokumentace.

### **Struktura organizace, kompetence a zodpovědnosti**

Organizace je povinna vytvořit prostředí, které podporuje efektivní spolupráci mezi zaměstnanci a umožňuje realizaci aktivit směřujících k dosažení stanovených cílů. Ředitelka organizace je odpovědná za vydání organizačního řádu. Organizační struktura je řešena prostřednictvím interního předpisu „Ř 10 - Organizační řád“. Je nezbytné, aby byl organizační řád průběžně aktualizován. Tento dokument určuje zaměstnancům jejich oblast působení, pravomoci a odpovědnosti. Pravomoci jsou zaměstnancům přiděleny na základě pracovní pozice v rámci dané oblasti působení. Odpovědnosti se vztahují na všechny

úkoly, které vyplývají z dané pozice, zejména na ty, které vyžadují samostatné rozhodování a řízení. V organizační struktuře DOZP je tento rozsah vyjádřen příslušným stupněm řízení k dané pracovní pozici. Zásadním prvkem správného fungování interního kontrolního systému je jasně definované rozdělení pravomocí a odpovědností. Pravidla stanovená v organizačním řádu jsou dále specifikována v dalších interních dokumentech, např.: „Ř-13 *Poradní komise ředitelky*“ ze kterého plynou zaměstnancům také kompetence a zodpovědnosti a „Ř 20 – *Zásady kontrolní činnosti*“ ze kterého plynou zaměstnancům kompetence a odpovědnosti vycházející z řídicí kontroly. Při auditu pokladní služby došlo k ověření toho, co z tohoto předpisu plyne, a to že funkce příkazce operace je vykonávána ředitelkou organizace. Zastupujícími příkazci operace jsou určeni „*vedoucí sociálně-aktivizačního úseku, vedoucí sociálně-zdravotního úseku a vedoucí stravovacího úseku*“ dle konkrétních pověření. Správcem rozpočtu a hlavní účetní je jmenována ekonomka organizace, v době její nepřítomnosti je tato funkce zajišťována mzdovou účetní.

V organizaci jsou sloučeny následující funkce: Pokladní, ekonomka, hlavní účetní a správce rozpočtu v jedné osobě. Toto uspořádání je v souladu se zákonem, ten vylučuje sloučení těchto funkcí jen s funkcí příkazce operace.

### **Odborná způsobilost**

Odborná způsobilost je v organizaci řešena prostřednictvím interního dokumentu „Ř 14 – *Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců*“. Tento dokument nejen specifikuje platové nároky zaměstnanců, ale také detailně stanovuje kvalifikační požadavky pro jednotlivé pozice. Poskytuje tak ucelený přehled o tom, jaké vlastnosti a dovednosti by měl jedinec pro danou pozici splňovat.

Při realizaci auditní zakázky bylo zkontrolováno, zda pokladní a její zástupce odpovídají všem kvalifikačním kritériím stanoveným pro jejich pozice. Bylo zjištěno, že obě zaměstnankyně splňují následující specifické požadavky:

Odborné vzdělání - vzdělání s maturitou, ideálně v oblasti ekonomie nebo účetnictví.

Praxe - dvouletá praxe v oblasti účetnictví.

Znalost legislativy - aktuální znalost předpisů týkajících se účetnictví a daní.

Technické dovednosti - ovládání softwaru pro finanční správu.

### **Odpovědnost**

Kontroluje se, zda jsou v organizaci odpovědnosti za prevenci a řešení škod jasně definovány a jsou přiřazeny konkrétním rolím nebo pozicím. Dále je sledováno, zda jsou dodržovány všechny postupy a procesy týkající se prevence a řešení škod.

Pokud už k nějaké škodě dojde, kontroluje se, jak byla škoda řešena, zda byly přijaty vhodné kroky k nápravě a zda byla přijata opatření k zabránění podobných incidentů v budoucnosti. Celkově kontrola odpovědnosti pomáhá zajistit, že organizace má efektivní systém pro řízení rizik a řešení škod.

V organizaci DOZP je odpovědnost zaměstnanců za škody řešena v rámci interního dokumentu „Ř 7 - Pracovní řád“, konkrétně článek 18 tohoto dokumentu se zabývá možnostmi náhrady škody. Tento postup je v souladu s platnými ustanoveními Zákoníku práce. V případě vzniku škody rozhoduje o způsobu náhrady škodní komise. Tato komise posuzuje okolnosti vzniku škody, hodnotí odpovědnost zaměstnance a rozhoduje o přiměřenosti a formě náhrady škody.

Pokladní operace v pokladně organizace provádí pokladní (ekonomka), která má uzavřenu dohodu o ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování. V případě nepřítomnosti pokladní organizace je určena jako zástupce mzdová účetní, která má uzavřenu odpovědnost za svěřené prostředky v případě zastupování také. Předání pokladny se provádí předávacím protokolem a inventarizací pokladny. Pokud vznikne rozdíl mezi skutečným stavem hotovosti a účetním záznamem, je tento rozdíl pečlivě zkoumán a následně je vyžadována náprava či vysvětlení od odpovědných osob a je provedena úhrada schodku do pokladny.

Při auditní zakázce bylo zjištěno, že žádná škodní událost v organizaci za kontrolované období nenastala. Organizace má pevně stanovený systém pro řízení odpovědnosti a kontrolu, což bylo v auditní zakázce potvrzeno absencí nedostatků.

### **Integrita a morální principy**

Integrita a morální principy jsou zásadní pro fungování pokladní služby v jakékoli organizaci. Integrita v kontextu pokladní služby znamená poctivé a transparentní zacházení s finančními prostředky organizace, to zahrnuje především správné účtování o příjmech a výdajích, dodržování interních předpisů, kontrolních postupů a zákonů. Morální principy se týkají etických hodnot jedince, které určují, co je správné a co je špatné. V pokladní službě to zahrnuje např. respektování důvěrnosti finančních informací, nebo odpovědnost za své činy (úmyslná zpronevěra).

Všichni zaměstnanci domova jsou povinni dodržovat pravidla stanovená ve vnitřním předpisu „Ř 03 Etický kodex zaměstnanců“. Tento dokument stanovuje očekávání v oblastech jako je zákonnost, rozhodování, profesionalita, nestrannost, střet zájmu,

včasnost a efektivita, nakládání s veřejnými prostředky, mlčenlivost, informování veřejnosti, reprezentace a přijímání a poskytování darů.

#### 4.4.2 Analýza rizik

##### **Určení odpovídajících cílů**

Dosahování stanovených cílů je považováno za proces plný nejistot, protože jsou zde různá rizika, která mohou být ohrožující pro jejich úspěšné splnění. Proto je v organizaci důležité mít implementovaný systém analýzy rizik, který je řešen vnitřním předpisem „Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“. Tento systém umožňuje aktivní a včasnou identifikaci potenciálních rizik. Speciálně jmenovaná skupina pracovníků sestavená z ředitelky organizace, ekonomky a vedoucích jednotlivých úseků, se stará o koordinaci řízení rizik. Tímto týmem je pravidelně aktualizován seznam rizik podle reálného vývoje prací a nově objevených skutečností. Díky tomu je organizace připravena na možné problémy a může na ně včas reagovat.

##### **Identifikace a řízení rizik**

V rámci pokladní služby je zaveden systematický přístup k identifikaci, hodnocení, zvládání, monitorování a vykazování všech významných rizik. Potenciální rizika, jako je ohrožení nebo újma na majetku organizace, narušení bezpečnosti informací nebo nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání veřejných prostředků, jsou aktivně a včas identifikována. Jsou přijata opatření, aby zamezila jejich opakovanému výskytu nebo neúměrnému dopadu. Tímto způsobem je dosaženo efektivního řízení rizik v pokladní službě.

##### **Identifikovaná rizika v oblasti peněžních prostředků:**

- Krádež peněz z kanceláře pokladníka
- Krádež hotovosti při přepravě z banky do pokladny organizace
- Chyba při výplatě hotovostní částky z pokladny
- Zneužití finančních prostředků organizace
- Nedbalost při nakládání s peněžními prostředky
- Ztráta elektronicky zpracovaných dat
- Příjem falešných bankovek

##### **Posouzení rizika**

Vnitřní předpis „Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“ se zabývá procesem posouzení rizik. Posouzení je proces stanoven vztahy mezi pravděpodobností,

odhalitelností výskytu a závažností škod pro každé z identifikovaných rizik. Ke každému identifikovanému riziku se přiřadí bodová hodnota (1-5) pro ukazatele míry rizika:

- významnost, dopad na výsledky zkoušení "V"
- pravděpodobnost výskytu, četnost "P"
- odhalitelnost, pravděpodobnost odhalení "O"

Z hodnot se vypočítá míra rizika (MR), a to jako součin závažnosti rizika, pravděpodobnosti vzniku rizika a odhalitelnosti rizika ( $MR = V \times P \times O$ ).

Podle hodnoty MR se rizika zatřídí a jsou zvolena opatření ke snížení rizika.

Tabulka 6 Hodnocení v závislosti na MR

MR	Riziko	Následná opatření ke snížení rizika	V dokumentu vyznačeno
1 - 18	nizké	Opatření nejsou požadována, pouze zvýšená pozornost	---
9 - 59	střední	Je nutno zlepšit preventivní opatření	žlutě
60 - 125	vysoké	Je požadováno nápravné opatření, akce, resp. náprava ke snížení rizika	červeně

Zdroj: vlastní zpracování, DOZP, Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik (2023)

Čím vyšší je míra rizika, tím naléhavější se stává potřeba nápravy, nebo je větší potřeba nastavení preventivních opatření ke snížení rizika. Nízká rizika nevyžadují žádná opatření ke snížení.

### **Reakce na významné změny v oblasti rizik**

Na změny rizik v oblasti pokladních služeb musí být reagováno promyšleným a systematickým přístupem, který zahrnuje nejen neustálé monitorování interního prostředí, ale také vzdělávání a technologickou připravenost. Základem musí být komplexní vzdělávací program pro zaměstnance, jehož cílem je udržování jejich znalostí aktualizovaných v souladu s nejnovějšími legislativními změnami a standardy pro pokladní služby. Ve vnitřním předpisu „Ř 43 - Plán vzdělávání pro pracovníky“ je popsán proces vzdělávání pracovníků v organizaci. Tento předpis obsahuje přílohu s názvem „Roční plán vzdělávání“, která stanovuje specifická školení pro každou pozici. Každý pracovník je pak během roku povinen absolvovat školení stanovená pro jeho pozici. Pro rok 2023 byl pro

ekonomku a pokladní v jedné osobě vytvořen následující vzdělávací plán, který je v souladu s potřebami pro výkon její pozice:

Zákon o registru smluv – 3. 5. 2023

Pokladní služba - 30. 5. 2023

Příspěvkové organizace a jejich majetek, financování, účetnictví, daně, kontrola (ucelený systém vzdělávání 7 přednášek - termíny dle zasláného rozpisu)

Kontrolní mechanismy - finanční kontrola – 24. 9. 2023

Nový zákon o účetnictví - 31. 10. 2023

Rozpočet územních samosprávních celků a příspěvkových organizací – 3. 11. 2023

Daňové a účetní aktuality 2023-2024 – 14. 12. 2023

V rámci absolvování externích školení jsou zaměstnanci seznámeni s aktuálními legislativními požadavky a novinkami pro výkon jejich činnosti. Zajištěním těchto školení je zároveň umožněno, že pracovníci jsou přiváděni do kontaktu s novými informacemi a trendy, což podporuje jejich inovativní myšlení a přináší nové pohledy do interních procesů. Následně jsou tyto informace aplikovány zaměstnanci při revizi vnitřních předpisů a aktualizaci pracovních postupů a kontrolních mechanismů.

Tímto krokem jsou integrovány nově získané informace do stávajících procesů, včetně procesů dotýkajících se práce s riziky.

#### 4.4.3 **Kontrolní činnosti**

##### **Volba a implementace kontrolních mechanismů**

Kontrolní mechanismy se zaměřují na prevenci chyb. Implementace těchto kontrolních mechanismů vyžaduje koordinaci mezi různými odděleními a zaměstnanci, zapojení vedoucích pracovníků a pravidelnou revizi a aktualizaci postupů, aby byly v souladu jak s aktuálními potřebami organizace, tak se zákonnými požadavky.

V oblasti pokladní služby v organizaci DOZP jsou mezi tyto mechanismy bezesporu řazeny:

- **Analýza rizik:** Před zavedením kontrolních mechanismů je nutné provést analýzu rizik, aby bylo možné identifikovat potenciální slabiny v pokladním procesu a stanovit prioritní oblasti pro kontrolu.
- **„Kontrola čtyř očí“:** Tento mechanismus zahrnuje kontrolu každé transakce minimálně dvěma osobami, což snižuje pravděpodobnost chyb nebo podvodů.



- **Používání pokladních systémů s auditní stopou:** Moderní pokladní systémy ukládají detaily o všech transakcích, což usnadňuje sledování a revizi pokladních operací.
- **Interní audit:** Nezávislý pohled může odhalit nesrovnalosti v systému a procesu a může tak poskytnout doporučení k vylepšení.
- **Pravidelná školení pokladníků:** Pokladníci by měli být pravidelně školeni.
- **Inventarizace:** Pravidelné fyzické přepočítání hotovosti a srovnávání účetního stavu se stavem fyzickým.
- **Bezpečnostní opatření:** Kamery, zabezpečené dveře, alarmy a další bezpečnostní opatření mohou předcházet neoprávněnému přístupu k hotovosti.

### **Volba a implementace kontrolních postupů**

Kontrolní postupy jsou pečlivě naplánované kroky, pomocí kterých se ověřuje, zda vše funguje správně a dle stanovených pravidel.

V oblasti hospodaření s finančními prostředky je zásadní dobře nastavený systém kontrolních postupů, což se odráží i v rámci pokladních operací. Tyto operace vyžadují pečlivý dohled, který zajišťují pověřené osoby - pokladník, správce rozpočtu a hlavní účetní. Aby byla zajištěna nejvyšší možná úroveň transparentnosti a odpovědnosti, jsou kontroly rozděleny do několika fází: Předběžné kontroly, které zahrnují ověřování plánovaných transakcí ještě před jejich uskutečněním, průběžné kontroly, které probíhají současně s vykonáváním pokladních operací, a následné kontroly, které poskytují retrospektivní pohled na transakce a jejich správnost. Všechny tyto fáze kontroly jsou v rámci pokladní služby realizovány a o jejich provedení existuje písemný záznam. Tento postup odpovídá vnitřnímu předpisu „Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“.

Ve snaze zajistit efektivní provádění kontrol pokladní služby byl vytvořen vnitřní předpis „Ř 40 - Pokladní služba“. Tento předpis je zásadním dokumentem, který definuje podrobně pravidla a postupy pro pokladní služby a tím dochází ke snížení rizik v této oblasti. Tento dokument stanovuje komplexní rámec pro zajištění hladkého a bezpečného provozu pokladních operací, a zahrnuje důležité prvky, jako jsou:

- **Materiální a technické podmínky** potřebné pro bezpečné zacházení s hotovostí, aby se zabránilo jakékoli možnosti ztráty nebo zneužití finančních prostředků.
- **Povinnosti pokladníka**, které zahrnují správné a etické chování, jakož i konkrétní úkoly spojené s jeho rolí.

- **Otevírací doba pokladen** zajišťuje dostupnost finančních služeb pro zaměstnance a klienty v daných časových intervalech.
- **Procesy týkající se výplat hotovostních peněz**, aby bylo zajištěno, že každá transakce je řádně dokumentována a schválena.
- **Náležitosti pokladních dokladů**, které musí obsahovat veškeré relevantní informace pro účely účetnictví a auditu.
- **Schvalovací procesy pro výdaje z pokladny**, které zaručují, že každá transakce prochází příslušným ověřením.
- **Nastavení pokladního limitu**, což je maximální částka, kterou může pokladní spravovat bez dalšího schválení.
- **Vedení pokladního deníku** jako záznamu všech transakcí s podrobnými informacemi o pohybech hotovosti.
- **Postupy pro opravy v pokladních dokladech a v pokladním deníku**, aby bylo zajištěno, že jakékoli chyby jsou správně napraveny.
- **Pravidla pro poskytování záloh a jejich následné vyúčtování**, což je důležité pro udržení přesnosti finančních záznamů.
- **Inventarizace pokladen**, což je periodická kontrola, která zajišťuje, že fyzický stav hotovosti odpovídá účetním záznamům.

### **Integrace kontrolních postupů do vnitřních pokynů.**

V rámci pokladní služby DOZP je nezbytné zajistit, aby všechny procesy a činnosti byly prováděny v souladu s vnitřními předpisy a kontrolními postupy. Integrace těchto kontrolních postupů do vnitřních předpisů je proto pro správné fungování pokladní služby napříč celou organizací velmi důležitá.

Organizace vytvořila několik vnitřních předpisů, které určují postupy a pravidla pro různé oblasti dotýkající se pokladní služby:

- „Ř 10 - *Organizační řád*“: Definuje strukturu a principy fungování firmy.
- „Ř 20 - *Základy kontrolní činnosti*“: Upravuje zásady a metody kontrolních činností, především řídicí kontrolu.
- „Ř 21- *Inventarizace majetku a závazků*“: Stanovuje pravidla pro pravidelné kontroly majetku a závazků.
- „Ř 23 - *Řád k plánu inventur za rok 2022*“: Obsahuje plán a postupy pro inventury.
- „Ř 27 - *Ceník služeb k 01\_02\_2023*“: Poskytuje aktuální ceny k nabízeným službám.

- „Ř 29- *Oběh účetních dokladů*“: Určuje postupy pro oběh účetních dokladů a archivaci účetních dokladů.
- „Ř 40 - *Pokladní služba*“: Specifikuje všechny činnosti spojené s pokladní službou, od manipulace s hotovostí až po archivaci dokladů.

Zaměstnanci pravidelně absolvují školení, kde jsou informováni o nejnovějších vnitřních předpisech nebo o revizích těch stávajících. Tímto způsobem jsou vždy dobře informováni o aktuálních postupech a pravidlech, které musí dodržovat při plnění svých pracovních povinností. Integrace kontrolních postupů do vnitřních dokumentů zajišťuje, že pokladní operace v rámci DOZP jsou srozumitelné, transparentní a efektivní.

#### 4.4.4 **Informace a komunikace**

##### **Shromažďování a aplikace důležitých informací**

Komunikace v této souvislosti je vnímána jako mechanismus předávání a sdílení informací mezi zaměstnanci organizace. Je to interní komunikace, která často rozhoduje o tom, zda se organizaci podaří dosáhnout svých cílů, nebo zda narazí na překážky. Tento komunikační proces je propojen s dalšími organizačními činnostmi, jako je plánování, organizování, personální řízení a monitoring.

Pro správné fungování VKS je třeba nastavit systém shromažďování, třídění, vyhotovování a poskytování informací vedoucím i všem ostatním zaměstnancům.

##### **Interní sdílení informací týkajících se funkčnosti vnitřních kontrol**

Systém porad v organizaci DOZP je pečlivě strukturován a efektivně organizován. Každý typ porady má stanovený svůj vlastní interní harmonogram, podle kterého jsou porady pravidelně pořádány. Z každé porady je vytvořen písemný záznam, který je následně rozeslán vedoucím dotčených úseků. Tyto informace jsou pak prostřednictvím vedoucích pracovníků dále předávány ostatním zaměstnancům, což zajišťuje, že všechny zásadní informace jsou sdíleny a dostupné pro všechny, kdo je potřebují. Kromě toho jsou zápisy z porad uloženy v elektronické podobě na sdíleném disku organizace, což umožňuje snadný přístup a archivaci těchto důležitých dokumentů.

##### **Typy porad v organizaci:**

###### ➤ **Poradní komise ředitelky**

Ve vnitřním předpisu „Ř-13 *Poradní komise ředitelky*“ byly stanoveny pravidla pro zřizování a fungování různých komisí, které byly ustanoveny za účelem efektivního

řízení a rozhodování v klíčových oblastech Tento předpis popisuje druhy komisí a jednací řády pro každou z těchto komisí.

➤ **Ředitelská porada**

Týká se vedoucích pracovníků organizace a je zaměřena na taktické a strategické rozhodování.

➤ **Informační schůzky**

Tyto schůzky mohou být pravidelné nebo ad-hoc a slouží k rychlému sdílení informací mezi týmy či útvary. Jsou ideální pro sdílení o změnách v procesech nebo metodách.

➤ **Vizitace**

Toto je systematická kontrola konkrétního útvaru nebo pracovního týmu ze strany vyššího vedení. Slouží k získání hlubšího vhledu do fungování jednotlivých částí organizace.

➤ **Kontrolní dny**

Jsou to specifické kontroly vyhrazené pro důkladné prověření a hodnocení procesů v organizaci.

➤ **Interní audit**

Nezávislý a objektivní proces ověřování a hodnocení systémů a procesů organizace

**Externí sdělení informací týkající se událostí, které mají vliv na funkčnost vnitřní kontroly**

Externí sdělení informací týkajících se událostí, které mají vliv na funkčnost vnitřní kontroly, mají zásadní vliv na transparentnost a odpovědnost organizace. Tato sdělení v případě DOZP zahrnují výsledky veřejnosprávních kontrol a vyjádření externího auditora.

**Výsledky veřejnosprávních kontrol**

Jsou prováděny zřizovatelem a slouží k hodnocení, zda organizace dodržuje předpisy a zákonné normy a zda jsou její interní kontroly a procesy účinné. Výsledky z těchto kontrol obdrží ředitelka organizace prostřednictvím datové schránky. Výsledky jsou poté zveřejněny zainteresovaným osobám prostřednictvím ředitelské porady.

**Vyjádření externího auditora**

Dalším důležitým zdrojem informací o funkčnosti vnitřní kontroly bývá vyjádření externího auditora. Externím auditorem je provedeno nezávislé hodnocení finančního

výkaznictví organizace. Závěry poskytují cenné informace o tom, že finanční situace organizace je věrně a správně prezentována v účetní závěrce.

#### 4.4.5 Monitorovací činnosti

##### **Realizace systematického a pravidelného vyhodnocení procesů**

Průběžné monitorování a vyhodnocování procesů má v organizaci svou nezastupitelnou roli. Jeho účelem je neustále sledovat a hodnotit výkonnost a dodržování interních postupů. Zaměstnanci hrají v tomto procesu zásadní roli, neboť jejich každodenní činnosti obsahují integrované kontrolní mechanismy a postupy, které podporují dodržování stanovených procesů a napomáhají tak identifikaci potenciálních problémů v rané fázi.

V praxi to znamená, že zaměstnanci pracují dle postupů definovaných vnitřními předpisy, a mají přesně určeno, jaké kroky podniknout v případě odchylek. Tento systém zahrnuje různé typy kontrol, jako je porovnávání výsledků, schvalování transakcí a jiné úkoly.

V oblasti financí, jako v případě auditu pokladní služby, jsou tyto kontroly často zakládány na pravidelných revizích, které jsou zpracovávány pokladní, správcem rozpočtu a hlavní účetní. Do těchto činností jsou zahrnovány počáteční, průběžné a závěrečné kontroly. Pravidla pro tyto systematické kontroly jsou stanovena v interních předpisech, jako jsou „Ř 40 - Pokladní služba“, „Ř 29 - Oběh účetních dokladů“ a „Ř 20 - Zásady kontrolní činnosti“.

##### **Posouzení nedostatků a nápravná opatření**

Posouzení nedostatků a realizace nápravných opatření je proces pro zajištění efektivního a bezpečného provozu organizace. Tento proces je obvykle realizován třemi způsoby, v závislosti na tom, jak byly nedostatky zjištěny.

- **Vlastní zjištění v rámci denní činnosti:** Pokud jsou nedostatky identifikovány zaměstnancem během jeho běžné činnosti, například při měsíční uzávěrce nebo při protokolárním předání pokladny, nedostatky jsou obvykle rychle a efektivně odstraněny během rutinních činností. Tento přístup zdůrazňuje význam samostatného monitoringu a sebereflexe v každodenní činnosti.
- **Zjištění prostřednictvím interního auditu:** Když jsou nedostatky identifikovány nezávislou stranou, například interním auditem, je postup nápravy systematický a důkladný. V první řadě je analyzováno, zda kontrolované systémy a procesy splňují všechny vnitřní a zákonné požadavky. Každý nedostatek je podrobně popsán, včetně oblastí, kde došlo k odchylkám. Interním auditorem jsou pak

poskytována doporučení k nápravě, která můžou zahrnovat jak krátkodobá opatření k odstranění konkrétního problému, tak dlouhodobé strategie ke zlepšení fungování organizace. Velký důraz je kladen na to, aby se podobné problémy v budoucnu neopakovaly. Proces je uzavřen ověřením, zda byla doporučená opatření skutečně realizována a zda byly nedostatky odstraněny.

- **Zjištění v rámci veřejnosprávní kontroly:** Pokud jsou nedostatky identifikovány během oficiální kontroly, například ze strany zřizovatele, je postup formalizovanější. Všechny zjištěné nedostatky jsou protokolovány a následně je organizaci stanoven termín pro provedení nápravných opatření. Po uplynutí tohoto termínu je zřizovatel ze strany organizace informován oficiálním dopisem o realizaci nápravných kroků. Většinou do roka od doručení tohoto dopisu zřizovateli, je v organizaci provedena následná kontrola, aby se ověřilo, zda byla opatření úspěšně implementována.

V rámci auditu pokladní služby jsou odhaleny čtyři nedostatky, které vyžadují zlepšení, a interním auditorem jsou stanovena čtyři doporučení k nápravě.

Prvním krokem má být přepracován dokument „Ř 40 - Pokladní služba“. Bezpečnostní prvky by měly být odděleny do samostatné přílohy, která nebude veřejně dostupná, aby byla zajištěna ochrana citlivých informací.

Druhým doporučením má být zavedeno pravidelné školení pro všechny zaměstnance, kteří zastupují jiné kolegy. Tato školení by měla být prováděna alespoň jednou ročně a měla by pomáhat udržovat vysokou úroveň práce.

Třetím doporučením má být zavedena předběžná řídicí kontrola pro všechny pohledávkové a závazkové operace u pokladní služby.

Poslední doporučení se týká přehodnocení a aktualizace, které jsou prováděny u vnitřních procesů a postupů u pokladní služby, aby mohlo být v budoucnu minimalizováno počet chyb.

V reakci na tato doporučení je na vedoucím auditovaného subjektu, aby byl vypracován akční plán. V tomto plánu musí být obsaženy konkrétní kroky k nápravě nedostatků, stanovení termínů pro jejich realizaci a určení odpovědných osob.

Interním auditorem je v následujícím období průběžně sledováno, jak jsou jednotlivá opatření realizována. Toto ověření může být prováděno různými způsoby - buď prostřednictvím další auditní zakázky, nebo jako individuální úkol v rámci konzultačních a poradenských služeb auditora.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Na základě důkladné charakteristiky konkrétního orgánu veřejné správy, analýzy nastavení systému IA spolu s analýzou prováděných procesů v rámci IA je nyní umožněno, aby byla komplexně vyhodnocena celá daná problematika IA a VKS.

Na základě všech těchto zjištění mohou být stanoveny konkrétní výsledky a v případě identifikovaných nedostatků nebo slabín tohoto systému jako celku mohou být navržena účinná řešení.

Zvýšení efektivity a účinnosti IA a posílení jejího postavení v rámci organizace je stanoveno jako hlavní cíl těchto návrhů.

### 5.1 Vyhodnocení nastavení systému IA

Z analýzy nastavení systému interního auditu v DOZP je vyvozeno, že legislativní požadavky nastavení IA jsou v organizaci pečlivě dodržovány.

Rozhodnutím zřizovatele bylo stanoveno, že v DOZP byla zřízena pozice interního auditora, přičemž na základě velikosti a rozsahu činnosti bylo rozhodnuto o zajištění IA prostřednictvím jediné osoby. Dle příkazu ředitelky č. 13/2011 s účinností od 1. 1.2012 byla tato pozice nejen zakomponována do organizačního schématu, ale také se odrazila ve všech interních aktech řízení organizace.

Funkční a organizační postavení interního auditu bylo stanoveno v souladu s § 29 odst. 1) zákona o finanční kontrole, což znamená, že *„interní auditor je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy“*. Nezávislost interního auditora vůči ostatním strukturám DOZP je tímto postavením zajištěna, což je považováno za zásadní pro objektivitu a nestrannost jeho činnosti.

Několik vnitřních předpisů bylo v DOZP implementováno tak, aby odrážely výkon a systém interního auditu. Mezi tyto předpisy jsou řazeny:

„Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“

„Ř 10 - Organizační řád“

„Ř 14 - Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců“

„Ř 16 - Ochrana osobních údajů“

„Ř 19 - Statut DOZP Bystřice“

„Ř 20 - Zásady kontrolní činnosti“

„Ř 22 - Statut interního auditu“

„Ř 26 - Manuál interního auditu“

„Ř 29 - Oběh účetních dokladů“

„Ř 43 - Plán vzdělávání pro pracovníky“.

Těmito předpisy nejenže je podporován výkon interního auditu, ale také jsou důkazem systematického a promyšleného přístupu organizace k auditní činnosti.

Na pozici interního auditora byla jmenována kvalifikovaná osoba, splňující vysoké nároky na odbornost a bezúhonnost. Jasnou pracovní náplní a podrobně definovanými pracovními činnostmi bylo zajištěno, že auditor má přesně stanoveny kompetence, rozsah odpovědnosti a že jeho hodnocení je objektivní a je zaměřeno na konkrétní výsledky a procesy.

V celém nastaveném systému IA byl identifikován jediný aspekt, který by mohl být předmětem zvážení, a tím je fond pracovní doby interního auditora. Úvazek 0,15 pro interního auditora může být vnímán jako nedostatečný pro řádný výkon všech auditních činností. Pracovní úvazek 0,15, který v přepočtu z plného měsíčního pracovního fondu představuje 25 hodin měsíčně a tedy 300 hodin za rok, může být pro pozici interního auditora v organizaci považován za nedostatečný na pokrytí všech potřebných činností. Od pracovní pozice interního auditora je vyžadováno široké spektrum činností, jako je provádění auditů, příprava zpráv a komunikace s různými útvary napříč organizace. V neposlední řadě musí být také zajištěno, že interní auditor má dostatek času na školení a profesní rozvoj, aby si byl schopen udržovat si vysokou profesní úroveň a zároveň držet krok

s nejnovějšími trendy a v oblasti interního auditu, neboť se jedná o oblast, která je neustále vyvíjena a to především ve spojitosti se zaváděním digitalizace do systémů veřejné správy.

#### **5.1.1 Závěr vyhodnocení nastavení systému IA**

V DOZP byl dobře implementován legislativě odpovídající systém IA. Je však doporučeno přehodnotit měsíční pracovní fond interního auditora, aby bylo zajištěno řádné a důkladné provádění auditních činností

#### **5.1.2 Návrh doporučení v nastavení systému IA**

##### **1) Přehodnocení pracovního fondu**

Je doporučeno přehodnotit a zvážit rozšíření pracovního fondu interního auditora, aby byly



splněny všechny požadavky na jeho činnosti. To by mohlo zahrnovat buď přepracování pracovní smlouvy, nebo najmutí dalších auditorů na pomoc s pracovní zátěží.

## **5.2 Vyhodnocení procesu IA**

Interní audit je klíčovým nástrojem pro zajištění správného fungování organizace. Jeho proces je pečlivě navržen tak, aby byly jednotlivé kroky důkladné a přesné. Tímto prosem jsou odhalovány slabiny v kontrolních mechanismech a nabízí tak příležitosti pro zlepšení. Efektivita interního auditu závisí na pečlivé přípravě, provedení a následném hodnocení.

### **Analýza procesu plánování**

Interní audit je strategicky plánovaný proces, který je pravidelně přehodnocován. Je založen na střednědobém plánu, který je odvozen od mapy rizik a stanovuje klíčové oblasti a cíle auditu. Účinnost VKS je ročně vyhodnocována jako důležitá součást plánu, vyhodnocení může být realizováno buď samostatně, nebo jako souhrn poznatků z dílčích zakázek provedených v průběhu roku.

Plán interního auditu je prezentován a schválen na poradě vedení, kde jsou zohledněny všechny připomínky. Po schválení ředitelkou je potvrzena jeho platnost a na základě tohoto dokumentu je sestaven roční plán auditu, který je již zaměřen na konkrétní aktuální cíle.

V představeném ročním plánu IA byly shledány patrné nedostatky. Dle teoretických východisek nemají být v ročním plánu IA zahrnuty pouze kontrolní aktivity. Auditorovi zde musí být také vyhrazen prostor pro konzultační a poradenské aktivity, které přinášejí organizaci onu přidanou hodnotu. Je důležité, aby se auditor pravidelně vzdělával, proto má být v plánu zahrnuto jeho vzdělávání. Navíc, v plánu musí být stanoven dostatek času na zpracování výsledků a sestavení reportů. Pokud tato část nebude v ročním plánu organizace DOZP dostatečně reflektována, mohlo by to z důvodu časových kapacitních omezení ohrozit kvalitu naplánovaných auditů. Je tedy zásadní s tímto kalkulovat při sestavování ročního plánu a vycházet z kapacitní časové možnosti auditora. S ohledem na patrné nedostatky v sestaveném ročním plánu je proces plánování IA v DOZP v souladu s teoretickými požadavky, jež jsou pro tuto oblast interpretovány odborníky.

## **Analýza přípravné fáze**

Přípravné fáze interního auditu je zásadní pro úspěch celé auditní zakázky. V této fázi je zahrnuto několik důležitých kroků, od definování cílů auditu až po přípravu nástrojů a technik.

Definování cílů auditu je dobře zpracováno, neboť jeho konkrétní a měřitelné cíle, jako je ověření správnosti hotovostních transakcí a souladu s předpisy, kontrola vnitřních kontrolních mechanismů, fyzické kontroly hotovosti jsou dobře ověřitelné. Kriticky hodnoceno, je zde možné otázku redundance některých cílů, jako například shoda mezi pokladními záznamy a řídicí kontrolou, která může být obsažena v ověření správnosti transakcí.

Výběr auditované oblasti, který je založen na podrobné analýze rizik a předešlých auditních závěrů je také dobře zvolen. Zároveň by však mělo být jasně definováno, jakým způsobem se stanoví priority a významnost jednotlivých oblastí. Mohlo by zde být místo pro zlepšení, pokud by proces rozhodování o výběru oblastí byl více transparentní.

Sestavení týmu auditorů je v tomto případě omezeno na jednoho auditora, což přináší určité výzvy. Zatímco je zřejmé, že interní auditor musí být vysoce kompetentní a samostatný, tento fakt může představovat riziko jednostrannosti a ztráty objektivity. Auditorem by měli zváženy například konzultace s externími odborníky pro udržení nestrannosti.

Průzkumná etapa je pečlivě zpracovaná, s důrazem na důkladný výzkum a shromažďování relevantních informací. Je třeba zdůraznit důležitost této fáze, jelikož dobré porozumění auditované oblasti je základem pro efektivní audit. Nicméně, v této etapě by mělo být také zajištěno, že nejsou přehlédnuty žádné nově vznikající rizika nebo změny v legislativě.

Příprava nástrojů a technik je zásadní a v tomto případě se zdá být dobře zaměřena na specifika pokladní služby. Nicméně, při výběru vzorků a testování transakcí je důležité zajistit, aby techniky vzorkování byly adekvátně nastaveny tak, aby odhalily potenciální problémy a nevedly k chybným závěrům z důvodu příliš malého nebo špatně vybraného vzorku.

Celkově je přípravná fáze interního auditu dobře strukturovaná a zahrnuje všechny klíčové prvky potřebné pro úspěšné provedení auditu. Přesto by se měla věnovat pozornost potenciálnímu riziku kvůli malému auditnímu týmu a zajistit, aby procesy a techniky byly průběžně aktualizovány a revidovány pro zachování vysoké úrovně a přesnosti výstupů.

Toto kritické zhodnocení se zaměřuje na tři hlavní fáze realizace interního auditu: zahájení, samotné provádění auditu a záznam informací.

### **Analýza realizační fáze**

Zahájení interního auditu je řízeno formalitami, jež zahrnují vydání písemného pověření, což poskytuje auditorovi potřebné oprávnění. Příprava a předání auditního programu a oznámení vedoucímu auditovanému subjektu jsou provedeny auditorem s pětidenním předstihem, což je adekvátní čas na přípravu. Elektronická komunikace a osobní předání jsou způsoby, jakým mohou být auditovanému subjektu dokumenty předány, přičemž elektronická forma nabízí sledovatelnost a efektivitu, zatímco osobní předání může posílit důvěru a umožnit okamžitou zpětnou vazbu.

Realizace interního auditu je rozdělena do dvou kroků, v prvním kroku je zahrnuta identifikace a sběr informací, a v druhém pak analýza a hodnocení.

Identifikace informací a dat je auditorem započata předem nastudovanými interními dokumenty a relevantními zákony, což je nezbytný předpoklad pro účinný audit. Předání dokumentů je systematické, avšak důležitost auditního pohovoru naznačuje, že interakce s personálem je klíčová pro získání kontextu a dalších informací, které dokumenty samotné neposkytují. Použití vývojových diagramů ukazuje na dobře promyšlenou metodiku, ale vzhledem k jejich odborné povaze by mělo být zajištěno, že jsou dostatečně srozumitelné i pro neodborné účastníky auditu. Výběr reprezentativního vzorku pro auditní testy je zásadní a důraz je kladen na statistické metody výběru, což zvyšuje důvěryhodnost výsledků.

Po sběru dat je provedeno kritické zhodnocení zjištěných informací. Detailní a komplexní přístup k auditu je zdůrazněn postupem od přezkumu zjištění přes klasifikaci, analýzu dopadu až po sledování a hodnocení.

Záznamy interního auditora jsou považovány za zásadní v celém auditním procesu, protože představují pečlivě a přesně vedenou dokumentaci. Postup auditu je sledován především díky těmto denním záznamům auditora, které současně poskytují základ pro sestavení závěrečné zprávy. Všechny výstupy z auditní činnosti jsou dokumentovány a zakládány do auditního spisu, který je veden v souladu s požadavky na jeho obsah a zároveň jsou splněny požadavky na manipulaci, uložení a archivaci tohoto druhu dokumentace.

I když je proces realizace auditu v DOZP dobře strukturován a zahrnuje všechny důležité aspekty pro jeho úspěšnou realizaci, stále je prostor pro zlepšení a to například v oblasti zabezpečení dat, komunikace a objektivitě hodnocení.

### **Analýza fáze hodnocení kvality**

Hodnocení kvality IA v organizaci je nezbytné pro posílení důvěryhodnosti a efektivitě auditních procesů, v DOZP je však tento proces omezen jen na splnění základních zákonných povinností, aniž by se zabýval hlubšími aspekty hodnocení kvality.

System interního hodnocení kvality IA v organizaci, ať už jde o průběžné nebo pravidelné hodnocení, je redukován pouze na povinnost stanovenou zákonem. DOZP se drží základní povinnosti podávat roční zprávy o výsledku finančních kontrol a o činnosti interního auditu, avšak i tato zpráva je omezena pouze na to, co je vyžadováno zákonem.

I když přímá povinnost provádět pravidelné hodnocení kvality IA není předepsána zákonem o finanční kontrole, v praxi je toto hodnocení doporučováno provádět a to v souladu s doporučenými metodikami pro orgány veřejné správy. Navíc, význam pravidelného hodnocení kvality IA jako nezbytnosti pro zajištění objektivitě, nezávislosti a profesionalismu IA je zdůrazněn Mezinárodním rámcem, který stanovuje standardy pro provádění interního auditu.

Dle teoretického rámce pro hodnocení kvality IA je doporučováno pravidelné hodnocení kvality, a to buď ve formě samostatného auditu, který by měl být proveden alespoň jednou ročně nebo jednou za tři roky, nebo formou hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy a to buď po každém auditu nebo pravidelně, min. však 1x ročně. Průběžné hodnocení kvality IA by pak mělo být realizováno po každé auditní zakázce a to prostřednictvím sebehodnocení interního auditora a hodnocením vedoucího auditovaného subjektu.

Pro organizaci jako DOZP by mělo být prioritou toto hodnocení alespoň v základní formě zavést, aby byla zaručena maximální důvěra ve výsledky IA a integrita ve finančním řízení obzvláště i s ohledem na to, že útvar IA je tvořen jen jedním interním auditorem. Přítomnost pouze jednoho interního auditora zvyšuje riziko potenciálních nedostatků nebo zkreslení, proto je zásadní posílit kontrolu jeho činnosti a zavést systém hodnocení kvality IA, což napomůže k dosažení větší transparentnosti a objektivitě v celém auditním procesu.

### 5.2.1 Závěr vyhodnocení procesu IA

V rámci vyhodnocení procesu interního auditu v DOZP je pozitivně hodnocena pečlivá příprava a strategické plánování auditu, které je průběžně přehodnocováno a je založeno na dobře promyšlené mapě rizik. Toto systematické plánování umožňuje identifikovat klíčové oblasti a cíle pro audit a efektivně vyhodnocuje účinnost VKS. Přípravné fáze auditu jsou rovněž dobře strukturovány a důraz je zde kladen na zpracování dokumentace z činnosti auditora, což je zásadní pro úspěch celé auditní zakázky. Identifikace a sběr informací jsou prováděny systematicky stejně jako proces zahájení interního auditu.

Nicméně, proces interního auditu v DOZP je také podroben kritice a to zejména pokud jde o hodnocení kvality. Přestože zákon o finanční kontrole přímo nevyžaduje pravidelné hodnocení kvality IA, je v praxi doporučeno, aby se takové hodnocení provádělo v souladu s metodikami pro orgány veřejné správy. V DOZP však tento proces zůstává omezen jen na splnění základních zákonných povinností. Vzhledem k tomu, že IA v DOZP je zastoupen pouze jedním interním auditorem, měla by být kontrola nezávislosti, objektivity a celkové spolehlivosti auditních výstupů posílena skrze zavedené efektivní interní hodnocení kvality IA.

Nedostatky v ročním plánu IA, jako je nedostatečné začlenění konzultačních a poradenských aktivit, neadekvátní prostor pro vzdělávání auditora a nezohlednění času potřebného na zpracování výsledků, mohou významně ovlivnit kvalitu a integritu interního auditního procesu v organizaci. Je nezbytné, aby byly provedeny změny, které zajistí, že konzultační a poradenské aktivity, vzdělávání auditora a prostor na výstupy budou promítnuty v plánech IA.

Přesto, že byly shledány nedostatky v nastavení systematického interního hodnocení kvality IA, což není vyžadováno zákonem, je třeba konstatovat, že proces IA je dobře nastaven, postupy odpovídají teoretickým rámcům a výstupy z IA lze považovat za relevantní.

### 5.2.2 Návrh doporučení pro efektivnější proces IA

#### Doporučení pro proces přípravné fáze

Vzhledem ke skutečnosti, že výkon interního auditora je v organizaci zajišťován pouze jednou osobou, přináší tato situace potřebu zaměřit se na specifická opatření, aby byla zajištěna efektivita a kvalita auditních činností.

### 1) Nároky na zpracování dokumentace postupů z činnosti auditora

Je doporučeno, aby byly kladeny vysoké nároky na zpracování dokumentace postupů z činnosti auditora. Je důležité, aby postupy, procesy a zjištění auditu byly pečlivě dokumentovány tak, aby byly snadno pochopitelné a přenositelné v případě, že by bylo nutné zahrnout dalšího člena do auditního týmu.

Návrhy:

#### a) Software pro správu auditu

S využitím specializovaného softwaru pro správu auditu by bylo možno sledovat auditní postupy, uchovávat dokumentaci a identifikovat vzorce v auditních zjištěních.

#### b) Standardizované šablony pro dokumentaci

Použití standardizovaných šablon pro dokumentaci auditu, aby bylo zajištěno, že všechny potřebné informace jsou zaznamenány a snadno přenositelné.

#### c) Archivace a uchovávání záznamů

Uchovávat všechny auditní záznamy a dokumenty v systematicky uspořádaném auditním spisu, který umožňuje snadný přístup a přehlednost.

### 2) Kontrolní mechanismy

Je doporučováno navrhnout kontrolní mechanismy, které by umožnily auditorovi pravidelně revidovat svou práci, zhodnocovat efektivitu auditních postupů a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Návrhy:

#### a) Software pro správu auditu

Auditní software může pomoci automatizovat některé aspekty auditního procesu, což může zlepšit efektivitu a přesnost auditů.

#### b) Vývoj a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)

KPI mohou být vytvořeny pro měření efektivity a účinnosti auditních postupů. Tyto KPI by měly být pravidelně sledovány a hodnoceny.

### Doporučení pro proces plánování

Vzhledem ke skutečnosti, že roční plán IA zcela ve svém obsahu nereflektoval všechny činnosti a procesy interního auditora v procesu IA, je potřeba jej revidovat.

#### 1) Revize dokumentu „ Roční plán IA „

Je doporučováno, aby v ročního plánu IA byly začleněny konzultační a poradenské služby, které jsou považovány za nezbytnou součást auditní práce. V plánu je také obsažen

alokovaný čas jak pro vzdělávání auditora, tak na analýzu a interpretaci výsledků auditu. Celkově tento plán odrazí komplexní potřeby interního auditora a napomáhá efektivnímu výkonu jeho role v organizaci.

V tabulce 6 je představen návrh nové verze dokumentu ročního plánu IA v DOZP pro rok 2023.

Tabulka 7 Návrh roční plánu interního auditu pro rok 2023

Roční plán interního auditu pro rok 2023					
Číslo	Auditovaný subjekt	Název auditu/činnosti	Typ auditu	Obecný cíl	Realizace - časový fond
xxxx	xxxx	Revize/úprava metodiky IA, tvorba mapy rizik	mimo auditní činnost	vytvoření podkladů pro správný chod procesu IA v organizaci	leden 15h
1/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit plnění nápravných opatření z ukončeních IA za rok 2022 a VSK od zřizovatele z roku 2022.	audit shody a systému	Provéřit soulad nápravných opatření interních předpisů a výkonu v praxi	únor 30h
2/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit vymezení, rozdělení a oddělení funkcí v rámci řídicího orgánu	audit systému	Prověření klíčového požadavku na jasné vymezení, rozdělení a oddělení funkcí v rámci řídicího orgánu	březen - duben 60h
3/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit veřejných zakázek	audit shody a systému	Provéřit vnitřní předpisy, zákonné dodržování podmínek, princip 3E, registr smluv	květen - červen 50h
xxxx	xxxx	Řešení ostatních podnětů, konzultační činnost	mimo auditní činnost	Provázanost vnitřních předpisů	červenec 15h
4/2023/ P	DOZP Bystřice	Audit pokladní služby	audit shody a systému	Prověření pokladní služby/inventarizaci/pověření/řídicí kontroly/	srpen, září - říjen 84h
xxxx	xxxx	Vzdělávání interního auditora		Konference a workshop Tábor 1.-2.11.2023	listopad 16h
xxxx	DOZP Bystřice	Zpráva z IA za rok 2023, konzultační činnost	mimo auditní činnost	Vyhodnocení účinnosti VKS, vytvoření podkladů pro plán IA na rok 2024	prosinec 30h

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interní dokumentace DOZP (2023)

## Doporučení pro proces hodnocení kvality IA

V souvislosti s doporučením by měl být zaveden v DOZP systematický přístup k hodnocení kvality IA. Je potřeba, aby bylo provedeno několik změn:

### **1) Vytvoření a zavedení „Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA“**

Je doporučeno vytvořit a zavést do systému vnitřních předpisů nový dokument, ve kterém budou popsány postupy a pravidla pro zajištění a realizaci interního hodnocení. Zároveň součástí obsahu tohoto dokumentu budou dokumenty ověřující toto hodnocení. Tento Program by měl být pravidelně aktualizován a revidován, aby odrážel nejnovější trendy a postupy v oblasti interního auditu a byla tak udržena důvěryhodnost výstupů.

Vzhledem k důležitosti zavedení interního hodnocení kvality IA v DOZP je autorem navrženo detailnější rozpracování tohoto doporučení a to tvorbou návrhu vnitřního předpisu „*Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA*“, který je zpracován dle doporučení vyplývající z Metodického pokynu CHJ č. 20, jehož přílohou je na straně 12 – 14 vzor „*Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA pro samostatného interního auditora*“. Ve vytvořeném vnitřním předpisu vycházející z toho vzoru jsou na obrázku 12 a 13 ve článku III. a IV. popsány tři nově zavedené formy interního hodnocení včetně postupů, jedná se o hodnocení:

a) „*Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem*“

b) „*Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu*“

c) „*Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy*“

a dále byl autorem navržen ke každé formě hodnocení kontrolní list (obrázek 14 až 19), ve kterém jsou obsaženy otázky týkající se hodnocení nastavení IA procesu IA a práce interního auditora.

Kontrolní list: „*Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem*“

Kontrolní list: „*Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu*“

Kontrolní list: „*Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy*“

Ke skutečnosti, že zavedením tohoto hodnocení kvality IA bude posílena objektivita IA, je třeba dodat, že tento proces umožní nejen zvýšení důvěry ve výsledky auditu, ale také poskytne jasnější rámec pro výkon auditních procesů, proto je doporučeno zavést toto hodnocení v DOZP do systému procesu IA co nejdříve a to ideálně od počátku roku 2024.


### **2) Revize stávající vnitřních dokumentů „Ř 26 - *Manuál interního auditu*“**

a „*Ř 22 - Statut interního auditu*“



Je doporučeno v souvislosti s vytvořením a zavedením nového interního předpisu, aby byla provedena revize těchto dvou stávajících vnitřních předpisů řešících ve svých bodech činnost interního auditu tak, aby v nich byl nově vzniklý předpis reflektován a byla zajištěna vzájemná provázanost a kompatibilita.

Obrázek 12 Návrh vnitřního předpisu Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA

 <b>DOMOV PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM</b> BYSTRICE NAD ÚHLAVOU, příspěvková organizace	
<b>R XX</b>	
Věc:	<b>Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA</b>
Platnost:	pro všechny úseky
Účinnost od:	1. 1. 2024
Vypracovala a předkládá:	
Schválila:	

## Čl. I

### Podmínky a zásady zabezpečení kvality zabezpečení kvality interního auditu

(1) Cílem Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu (dále jen „Program“) je nastavit systém pro hodnocení souladu činnosti interního auditu se:

a) zákonem 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“) a 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 zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů

b) Vnitřními předpisy, které upravují postavení a činnost interního auditu: R 26 - Manuál interního auditu, R 22 - Statut interního auditu, R43 - Plán vzdělávání pro pracovníky

c) Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu.

(2) Hodnocení kvality interního auditu zahrnuje hodnocení, zda interní audit přináší orgánu veřejné správy přidanou hodnotu.

(3) Zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu zahrnuje zajištění a rozvoj kvalifikace interního auditora a interní hodnocení kvality interního auditu. Interní hodnocení zahrnuje průběžné hodnocení kvality interního auditu a pravidelné hodnocení kvality interního auditu.

(4) Interní auditor jednou ročně vyhodnocuje aktuálnost tohoto Programu.

## Čl. II

### Požadavky na zajištění a rozvoj kvalifikace interního auditora

(1) Interní auditor musí neustále zlepšovat své znalosti, dovednosti a další schopnosti prostřednictvím průběžného vzdělávání, díky kterému získává, obnovuje, udržuje a prohlubuje teoretické znalosti a praktické dovednosti.

(2) Interní auditor si stanoví oblasti rozvoje a rozsah vzdělávacích aktivit na příslušný kalendářní rok v souladu s vnitřním předpisem R43 - Plán vzdělávání pro pracovníky.

Po uplynutí kalendářního roku vyhodnotí splnění vzdělávacího plánu a výsledky vyhodnocení zohlední při stanovení vzdělávacího plánu na další období.

## Čl. III

### Průběžné hodnocení kvality interního auditu

(1) Průběžné hodnocení provádí interní auditor prostřednictvím příslušného kontrolního listu.

(2) Průběžné hodnocení provádí vedoucí auditovaného subjektu prostřednictvím příslušného kontrolního listu.

(3) Předmětem průběžného hodnocení je auditní zakázka.

## Obrázek 13 Návrh vnitřního předpisu Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA

- (4) V rámci provádění průběžného hodnocení realizované auditní zakázky se posuzuje:
- oznámení výkonu interního auditu a požadavek na předložení dokumentace,
  - program interního auditu,
  - analýza rizik,
  - postupy interního auditu při přípravě a výkonu interního auditu,
  - návrh zprávy z interního auditu,
  - reakce interního auditu na stanovisko auditovaného subjektu,
  - konečná zpráva z interního auditu,
  - plnění stanovených cílů a termínů zakázky,
  - zpětná vazba auditovaného subjektu.
  - ujišťovací zakázky,
  - poradenské zakázky a poskytované konzultace.
- (5) Interní auditor po skončení auditní zakázky provede samo-hodnocení auditní zakázky.
- (6) Interní auditor po skončení auditní písemně požádá vedoucího auditovaného subjektu o hodnocení kvality interního auditu a dohodne s ním přiměřenou lhůtu pro vyplnění tohoto hodnocení.
- (7) Výstupní dokumentace z hodnocení kvality IA je předložena vedoucímu orgánu veřejné správy do 5 dnů od vyhotovení.

### Čl. IV

#### Pravidelné hodnocení kvality interního auditu

- Pravidelné hodnocení kvality IA provádí vedoucí orgán veřejné správy.
- Pravidelné hodnocení se provádí 1x ročně
- Pravidelné hodnocení je provedeno prostřednictvím příslušného kontrolního listu
- Výstupní dokumentace z hodnocení kvality IA vedoucím orgánem veřejné správy je předložena internímu auditorovi ke společnému projednání.

### Čl. V

#### Podávání zpráv o výsledcích hodnocení kvality interního auditu

- Zpráva o hodnocení kvality obsahuje informace o zajištění a rozvoji kvalifikace interního auditora, provedeném interní hodnocení kvality interního auditu včetně jeho výsledků a informace o hodnocení plánů interního auditu a jejich realizace v průběhu hodnoceného období.
- V případě, že byly v průběhu roku odhaleny nedostatky v činnosti interního auditu, obsahuje zpráva o hodnocení kvality, kromě informací podle odstavce 1, návrh opatření včetně termínů jejich plnění.
- Zpráva o hodnocení kvality interního auditu je součástí roční zprávy vypracovávané podle ustanovení § 31 odst. 3 zákona o finanční kontrole, která je předávána vedoucímu orgánu veřejné správy vždy k 1. únoru roku následujícího po roce, za nějž je vypracovaná.

### Čl. VI

#### Vedení a uchování dokumentace o hodnocení kvality

- Proces hodnocení musí být zdokumentován.
- Z průběžného hodnocení kvality interního auditu se uchovávají vyplněné kontrolní listy.
- Z pravidelného hodnocení kvality interního auditu se uchovávají vyplněné kontrolní listy.

#### Přílohy:

- Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem“
- Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu“
- Kontrolní list „Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánem veřejné správy“

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Obrázek 14 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem“

Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem					
Auditor:					
Název a označení interního auditu:					
č.	Dotaz	Provedeno ano/ne	Datum	Odpovědnost za provedení	Poznámky
1.	Vychází potřeba konkrétní auditní zakázky primárně z analýzy rizik?				
2.	Je auditní zakázka realizována v souladu se střednědobým a ročním plánem?				
3.	Vytvořil auditor plán auditu tak, aby bylo dosaženo naplnění cílů auditu?				
4.	Byl vytvořen Program interního auditu?				
5.	Byl vytvořen Oznamovací dopis interního auditu?				
6.	Bylo vydáno vedoucím orgánu veřejné správy Pověření k výkonu interního				
7.	Byly dokumenty (Program, Oznamovací dopis, Pověření k výkonu IA) odesláno včas auditovanému subjektu?				
8.	Byly auditorem zajištěny všechny potřebné zdroje k výkonu interního				
9.	Bylo provedeno před auditní šetření k auditní zakázce?				
10.	Byla provedena příprava nástrojů a technik pro danou auditní zakázku?				
11.	Byl dodržen stanovený termín pro zahájení interního auditu?				
12.	Byla provedena úvodní schůzka s vedoucím auditovaného subjektu?				
13.	Došlo k určení odpovědné osoby ze strany auditovaného subjektu?				
14.	Byla vydána ze strany auditovaného subjektu požadovaná dokumentace?				
15.	Prováděl auditor průběžné záznamy svých činností?				
16.	Použil v rámci auditní zakázky auditor testování na vybraném auditním vzorku?				
17.	Byly v průběhu auditu použity Kontrolní listy?				
18.	Byly v průběhu auditu použity Vývojové diagramy?				
19.	Došlo k vrácení ze strany auditora zapůjčené dokumentace?				

Obrázek 15 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem“

20.	Byl zpracován návrh závěrečné zprávy z interního auditu?				
21.	Byl tento návrh zaslán včas vedoucímu auditovaného subjektu?				
22.	Byl stanoven časový prostor pro vyjádření vedoucího auditovaného subjektu k návrhu závěrečné zprávy?				
23.	Byla vedoucímu auditovanému subjektu navržena možnost realizace schůzky k projednání sporných bodů návrhu závěrečné zprávy?				
24.	Došlo k oficiálnímu schválení návrhu závěrečné smlouvy vedoucímu auditovaného subjektu?				
25.	Byla na základě návrhu zpracována finální verze závěrečné zprávy?				
26.	Byla závěrečná zpráva rozdělena všem dotčeným stranám?				
27.	Byla realizována závěrečná schůzka interního auditu?				
28.	Byla auditní zpráva oficiálně schválena vedoucími veřejné správy?				
29.	Byl vytvořen akční plán na odstranění nedostatku z interního auditu?				
30.	Obsahoval tento plán všechny rozhodné skutečnosti k realizaci nápravných				
31.	Byl zpracován návrh závěrečné zprávy z interního auditu?				
32.	Byl tento návrh zaslán včas vedoucímu auditovaného subjektu?				
33.	Byl stanoven časový prostor pro vyjádření vedoucího auditovaného subjektu k návrhu závěrečné zprávy?				
34.	Byla vedoucímu auditovanému subjektu navržena možnost realizace schůzky k projednání sporných bodů návrhu závěrečné zprávy?				
35.	Došlo k oficiálnímu schválení návrhu závěrečné smlouvy vedoucímu auditovaného subjektu?				
36.	Byla na základě návrhu zpracována finální verze závěrečné zprávy?				
37.	Byla auditorovi poskytnuta informace ze strany auditovaného subjektu o realizaci nápravných opatření?				
38.	Ověřil auditor realizaci těchto nápravných opatření?				
39.	Došlo ke kompletaci a uzavření auditního spisu?				

Obrázek 16 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu“

Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím a auditovaného subjektu			
Vedoucí auditovaného subjektu:			
Název a označení interního auditu:			
č.	Dotaz	Komentář	Hodnocení (1-5) 1 - výborné - 5 - neuspokojivé
1.	Byl vedoucí auditovaného subjektu včas informován o tom, že bude uskutečněn audit?		
2.	Byly vedoucímu auditovaného subjektu včas dokumenty týkající se auditu ( Oznamovací dopis, Program, Plán, Pověření) ?		
3.	Byl audit zahájen ve stanovém termínu, jak sdělil auditor v oznamovacím dopisu?		
4.	Předložil auditor ještě před zahájením auditu seznam požadovaných dokumentů?		
5.	Byly auditorem vedoucímu auditovaného subjektu předem popsány postupy a metody které budou během auditu použity?		
6.	Byl dodržen plán auditu ze strany auditora?		
7.	Byl auditor schopen pochopit problematiku auditní zakázky?		
8.	Prezentoval auditor srozumitelně postupy a výsledky z testování vzorků?		
9.	Předal auditor včas vedoucímu auditovaného subjektu Kontrolní listy k prověření auditované oblasti?		
10.	Byly otázky v Kontrolním listu jasné a srozumitelné?		
11.	Byly ze strany auditora včas vráceny zapůjčené dokumenty?		
12.	Obdržel vedoucí auditovaného subjektu návrh závěrečné zprávy?		
13.	Dostal vedoucí auditovaného subjektu dostatečný časový prostor k vyjádření se k návrhu závěrečné zprávy?		
14.	Byla ze strany auditora vedoucímu auditovaného subjektu navržena schůzka k projednání sporných bodů z návrhu závěrečné zprávy?		
15.	Byla vedoucímu auditovaného subjektu včas zaslána auditorem informace o konání závěrečné schůzky k projednání výsledků auditu?		

Obrázek 17 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu“

16.	Obdržel vedoucí auditovaného subjektu zřetelnou zprávu?		
17.	Dostal vedoucí auditovaného subjektu dostatečný časový prostor na zpracování akčního plánu k případným opravným opatřením?		
18.	Byly případné zjištěné nedostatky z auditu ve zprávě jasně a srozumitelně popsány?		
19.	Byla případná doporučení k nápravě nedostatků jasně a srozumitelně popsána?		
20.	Byl přístup auditora při výkonu auditu nezávislý a objektivní?		
21.	Byl přístup a profesní vystupování v souladu s etickým kodexem interního auditora??		
Výsledná průměrná klasifikace:			0
Souhrnné slovní hodnocení kvality IA:			
Datum vypracování:		Podpis:	

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Obrázek 18 Kontrolní list „Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy“

Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy za rok .....			
Vedoucí orgánu veřejné správy:			
Interní auditor:			
č.	Dotaz	Komentář	Hodnocení (1-5) 1 - výborné - 5 - neuspokojivé
1.	Byly cíle interního auditu pro aktuální hodnotící období jasně definovány a komunikovány?		
2.	Jak hodnotíte aktuálnost auditovacího plánu vzhledem k rizikům a potřebám organizace?		
3.	Do jaké míry byly plánované auditové aktivity v průběhu hodnotícího období skutečně realizovány?		
4.	Byly auditové zprávy vypracovány včas a v souladu s metodikou interního auditu?		
5.	Jak hodnotíte úroveň profesionality a odbornosti auditorů při provádění auditů?		
6.	Jaké byly hlavní výstupy a doporučení interního auditu?		
7.	Jaké jsou příklady úspěšně implementovaných opatření na základě doporučení interního auditu?		
8.	Jak efektivně byla zaváděna opatření na odstranění zjištěných nedostatků?		
9.	Do jaké míry bylo vedení organizace zapojeno do procesu interního auditu?		
10.	Jak hodnotíte komunikaci mezi interním auditem a ostatními útvary organizace?		
11.	Jak hodnotíte míru nezávislosti interního auditu od provozních činností?		
12.	Jak byla zajištěna ochrana a důvěrnost informací získaných během IA?		
13.	Jaké metody byly použity pro zajištění objektivity a nestrannosti auditových závěrů?		
14.	Jaké jsou vaše obecné postřehy ohledně kvality a přínosu interního auditu pro organizaci?		



Obrázek 19 Kontrolní list „Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy“

15.	Jaké jsou silné stránky interního auditu z pohledu vedení?		
16.	Jaké oblasti interního auditu by podle vás vyžadovaly zlepšení?		
17.	Jaká byla úroveň profesního rozvoje auditora během hodnotícího období?		
18.	Jak efektivní je proces sledování doporučení a zavádění opatření po interním auditu?		
19.	Byla případná doporučení k nápravě nedostatků jasně a srozumitelně popsána?		
20.	Jak hodnotíte celkový přínos interního auditu k dosažení cílů orgánu veřejné správy?		
21.	Máte nějaké doporučení pro zlepšení kvality a efektivity interního auditu?		
Výsledná průměrná klasifikace:			0
Souhrnné slovní hodnocení kvality IA:			
Datum vypracování:		Podpis:	

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### 5.3 Vyhodnocení VKS

Jak je popsáno v teoretické části této práce je VKS jeden ze tří systému kontroly ve veřejnosprávní organizaci společně s veřejnosprávní kontrolou a kontrolou podle mezinárodních smluv. Součástí VKS je pak řídicí kontrola a interní audit. Interním auditem je realizován nezávislý přezkum adekvátnosti a efektivity řídicí kontroly včetně kontroly vybraných operací a tímto je realizováno vyhodnocení fungování a účinnost VKS v organizaci. Z legislativního rámce, konkrétně ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, a z metodického rámce COSO jsou odvozeny požadavky na hodnocení fungování a efektivnosti nastavení VKS.

V rámci jedné z praktických částí diplomové práce je zpracována auditní zakázka pokladní služby, kde je VKS primárně hodnocen dle požadavků plynoucích ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a to tedy především „*nastavením a funkčností řídicí kontroly, kdy jsou vyhodnocovány efektivnost, účelnost a hospodárnost v nakládání s veřejnými prostředky*“.

Druhý pohled hodnocení VKS skrze identickou auditní zakázku je založen na moderním metodickém rámci COSO 2013, který je mezinárodně uznávaným standardem pro vnitřní kontrolní systémy. Toto hodnocení, které je v organizaci DOZP aplikováno poprvé, představuje nový, inovativní přístup k vnitřní kontrole. Jeho aplikace přináší nové možnosti optimalizace VKS a hlubší porozumění jeho fungování a mechanismů kontroly v rámci organizace.

Spojením obou těchto pohledů v rámci jedné práce je poskytnut komplexní pohled do VKS, kombinující jak legislativní, tak moderní metodologický přístup. Toto kombinované hodnocení představuje jedinečnou hodnotu pro organizaci a nabízí ucelený pohled na její vnitřní kontrolní mechanismy.

Z analýzy **kontrolního prostředí** je zjištěno, že cíle a pravidla pokladní služby jsou v organizaci zaváděna vedením organizace. V těchto cílech je zahrnuta efektivní správa hotovosti, minimalizace rizik spojených s finančními transakcemi a dodržování příslušných zákonů. Je tvořena infrastruktura vnitřních předpisů, ve kterých se snaží vedení organizace co nejefektivněji zachytit co je pro tyto činnosti nezbytné. Všechny vnitřní předpisy jsou provázány a mají souvislost, čímž je zajištěno, že všechny činnosti organizace jsou vzájemně propojeny a podporují celkovou efektivitu a soudržnost. Organizační struktura je pečlivě popsána v dokumentu „Ř 10 - Organizační řád“. Pravomoci jsou zaměstnancům přidělovány na základě pracovní pozice v rámci dané oblasti působení. V organizaci je

vytvořeno prostředí, kde je podporována efektivní spolupráce mezi zaměstnanci a umožněna realizace aktivit směřujících k dosažení stanovených cílů.

Kvalifikační požadavky pro jednotlivé pozice jsou organizací jasně stanoveny a specifikovány v interním dokumentu „Ř 14 – Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců“. Je potvrzeno, že tyto požadavky jsou zaměstnanci splněny.

Odpovědnosti za prevenci a řešení škod jsou organizací jasně definovány. V případě vzniku škody je o způsobu náhrady rozhodováno škodní komisí.

Zaměstnanci organizace jsou povinni dodržovat pravidla stanovená ve vnitřním předpisu „Ř 03 Etický kodex zaměstnanců“. Tímto dokumentem jsou stanovena očekávání v oblastech, jako je zákonnost, rozhodování, profesionalita, nestrannost, střet zájmu, včasnost a efektivita, nakládání s veřejnými prostředky, mlčenlivost, informování veřejnosti, reprezentace a přijímání a poskytování darů.

Z analýzy **práce s riziky** lze konstatovat tato zjištění. V organizaci je implementován systém analýzy rizik vnitřním předpisem „Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“. Tento systém je zaměřen na aktivní a včasnou identifikaci potenciálních rizik. Speciálně jmenovaná skupina pracovníků je pověřena ke koordinacím řízení rizik. Seznam rizik je tímto týmem pravidelně aktualizován podle reálného vývoje prací a nově objevených skutečností.

V rámci pokladní služby je zaveden systematický přístup k identifikaci, hodnocení, zvládnutí, monitorování a vykazování všech významných rizik. Potenciální rizika, jako je ohrožení nebo újma na majetku organizace, narušení bezpečnosti informací nebo nevhodné, neúčelné a neefektivní využívání veřejných prostředků, jsou aktivně a včas identifikována. Opatření k jejich zamezení jsou přijata tak, aby byl zabráněn jejich opakovaný výskyt nebo neúměrný dopad na procesy vně organizace.

Vnitřní předpisem „Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik“ je řešen proces, jak jsou rizika v organizaci posuzována. Posouzení je definováno vazbami mezi pravděpodobností, odhalitelností výskytu a závažností škod pro každé z identifikovaných rizik. Ke každému identifikovanému riziku je přiřazena bodová hodnota (1-5) jako ukazatel míry rizika.

Na změny rizik v oblasti pokladních služeb je reagováno promyšleným a systematickým přístupem, ve kterém je zahrnuto nejen neustálé monitorování interního prostředí, ale také vzdělávání a technologická připravenost. Vzdělávací program pro zaměstnance je vytvořen s cílem udržovat jejich znalosti aktualizované v souladu s novými legislativními změnami a standardy pro pokladní služby.

Na základě **analýzy kontrolní činnosti** lze stanovit, že kontrolní mechanismy jsou zaměřeny na prevenci chyb a je v nich zahrnuta široká škála opatření, včetně analýzy rizik, kontrolního mechanismu „čtyř očí“, používání pokladních systémů s auditní stopou, interního auditu, pravidelných školení pokladníků, inventarizace a bezpečnostních opatření. Tyto mechanismy jsou implementovány koordinovaně mezi různými odděleními a zaměstnanci, s aktivním zapojením vedoucích pracovníků a pravidelnou revizí a aktualizací postupů.

Kontrolní postupy jsou pečlivě naplánované kroky, které ověřují správné fungování a dodržování stanovených pravidel. Kontroly jsou děleny do několika fází: předběžné kontroly, průběžné kontroly a následné kontroly. Všechny tyto fáze kontroly jsou v rámci výdajových a příjmových operací realizovány a o jejich provedení existuje písemný záznam. Kontrolní postupy jsou integrovány do vnitřních předpisů organizace, což zajišťuje, že všechny procesy a činnosti jsou prováděny v souladu s těmito předpisy a postupy. Organizací je vytvořeno hned několik vnitřních předpisů, které určují postupy a pravidla pro různé oblasti týkající se pokladní služby.

Z provedené analýzy v oblasti **informace a komunikace** je patrné, že komunikace je vnímána jako mechanismus, prostřednictvím něhož jsou informace mezi zaměstnanci předávány a sdíleny. V organizaci je zdůrazněn význam správného přenosu informací a komunikace je neodmyslitelně spojována s dalšími organizačními činnostmi, jako jsou plánování, organizování, personální řízení a monitoring. Systém porad je v organizaci pečlivě strukturován a efektivně organizován. Informace z porad jsou sdíleny prostřednictvím vedoucích pracovníků a jsou uloženy v elektronické podobě na sdíleném disku organizace pro snadný přístup a archivaci. Externí sdělení informací, jako jsou výsledky veřejnosprávních kontrol a vyjádření externího auditora, mají zásadní vliv na transparentnost a odpovědnost organizace a vždy je na ně včas a odpovědně reagováno.

Z analýzy **monitorování činnosti** plynou zjištění, že realizace systematického a pravidelného vyhodnocení procesů je prováděna skrze průběžné monitorování a vyhodnocování procesů, které jsou nezbytné pro sledování výkonnosti a dodržování interních postupů. Klíčová role je v tomto procesu přisuzována zaměstnancům, jejichž každodenní činnosti zahrnují integrované kontrolní mechanismy a postupy. Posouzení nedostatků a realizace nápravných opatření je proces, který je realizován v organizaci třemi způsoby - vlastním zjištěním v rámci denní činnosti, zjištěním prostřednictvím interního

auditu a zjištěním v rámci veřejnosprávní kontroly. Každý z těchto způsobů má své specifické postupy pro identifikaci a řešení nedostatků.

### 5.3.1 Závěr vyhodnocení VKS

Během vyhodnocení VKS pomocí pěti prvků a sedmnácti zásad rámce COSO 2013, a také dle požadavků plynoucích ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, je v organizaci skrze provedenou auditní zakázku pokladní služby potvrzena vysoká efektivita a spolehlivost stávajících kontrolních mechanismů. Ačkoliv jsou identifikovány oblasti s potenciálem pro zlepšení, zejména v aktualizaci procesů a vzdělávání zaměstnanců, může být konstatováno, že celkový kontrolní rámec pracoviště je systematicky a adekvátně nastaven. Přijetím doporučených nápravných opatření by mohlo být dosaženo ještě vyššího standardu v oblasti interní kontroly a VKS. Pro adaptabilitu a úspěch interních kontrolních procesů je nezbytné tedy stále systematicky aktualizovat, sledovat a vyhodnocovat kontrolní systémy dle potřeb organizace

### 5.3.2 Návrh doporučení pro účinnější VKS

Během auditu pokladní služby jsou identifikovány čtyři nedostatky a jsou navržena čtyři doporučení k nápravě.

#### 1) **Přepracování dokumentu „Ř 40 - Pokladní služba“**

Je doporučeno, aby při příští revizi dokumentu byla část týkající se bezpečnostních prvků přesunuta do samostatné přílohy, která nebude veřejně dostupná na sdíleném disku. Tímto krokem by měla být dosažena lepší organizace, zabezpečení a efektivita správy dokumentu a jeho příloh.

#### 2) **Zavést pravidelná školení pro zastupující zaměstnance**

Je doporučeno, aby byla prováděna pravidelná školení pro všechny zastupující zaměstnance celé organizace, aby byla zajištěna kvalita a úroveň práce. Tato školení by měla být prováděna alespoň jednou ročně.

#### 3) **Předběžná řídicí kontrola u pokladní služby**

Je doporučeno, aby bylo zajištěno, že všechny pohledávkové a závazkové operace budou podrobeny předběžné řídicí kontrole. V tomto směru je doporučováno vedoucím úseků pravidelné školení v oblasti finanční kontroly a pravidelné sebevzdělávání v souladu s postupy stanovenými v interním předpisu „Ř 20 - Zásady kontrolní činnosti“.

#### 4) **Přehodnocení a aktualizace vnitřních procesů a postupů u pokladní služby**

Je doporučeno, aby bylo provedeno přehodnocení a aktualizace vnitřních procesů a postupů ve vnitřním předpisu „Ř 20 - *Zásady kontrolní činnosti*“ tak, aby byly lépe srozumitelné a bylo možno minimalizovat počet chyb.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit nastavení systému IA, proces IA a účinnost VKS v konkrétní příspěvkové organizaci Plzeňského kraje. Tento cíl byl úspěšně naplněn prostřednictvím důkladné analýzy a empirického hodnocení v rámci praktické části práce.

Z výsledků vyplývá, že systém IA byl v DOZP implementován efektivně a odpovídá příslušné legislativě. Proces IA je vyznačován pečlivou přípravou, strategickým plánováním a systematickým sběrem informací, což umožňuje generovat relevantní a hodnotné výstupy. V rámci VKS byla potvrzena vysoká efektivita a spolehlivost stávajících kontrolních mechanismů, což zajišťuje adekvátní řízení veřejných prostředků a transparentnost organizace.

Nicméně byly identifikovány oblasti s potenciálem pro zlepšení, zejména v hodnocení kvality IA, v konzultačních a poradenských aktivitách, a také ve vzdělávání auditora a v poskytování prostoru pro jeho výstupy.

Autorem bylo zdůrazněno zavést v DOZP interní hodnocení kvality IA, což by zásadně přispělo ke zvýšení nezávislosti a objektivitě auditních výstupů.

Celkově lze konstatovat, že systém a proces IA v DOZP fungují efektivně a jsou v souladu, jak s legislativou, tak i s mezinárodními standardy. Přijetím doporučených opatření by mohlo být dosaženo ještě vyššího standardu v oblasti interní kontroly, což by přispělo k dalšímu zlepšení kvality a integrity IA a VKS v organizaci. Tímto způsobem by byla zajištěna ještě větší spolehlivost a efektivnost interních kontrolních mechanismů.

Analýzou činnosti interního auditu v DOZP byla potvrzena jeho nezastupitelná role jako strategického nástroje v řízení a plánování organizace. Interní audit není vnímán pouze jako kontrolní mechanismus, ale také jako nástroj pro identifikaci rizik, efektivního řízení zdrojů a neustálého zlepšování procesů.

Závěrem lze konstatovat, že byla potvrzena nezbytnost interního auditu pro správné a udržitelné fungování v představené příspěvkové organizaci. Role interního auditu v posilování transparentnosti, integrity a spolehlivosti organizace je považována za neocenitelnou. Je tedy nezbytné, aby byly v organizaci dále rozvíjeny a posilovány auditní kapacity, aby byl plně využit potenciál, který interní audit nabízí pro strategické řízení a efektivní provoz organizace.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

CZUDEK KRANECOVÁ J, CZUDEK D, HÖFFNEROVÁ, VUOGNOVÁ, *Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., Česká republika, 2021.308 s. ISBN 978-80-7380-810-5.

ČIIA, o. s., *Asistence pro malé útvary interního auditu při implementaci mezinárodních standardů pro profesionální praxi interního auditu*. 1. vyd. Praha: ČIIA, o. s., Česká republika, 2013. 20 s. ISBN: 978-80-86689-49-4.

ČIIA, o. s., *Časopis Interní auditor*. Praha: ČIIA, o. s., Česká republika, 2004, 8(2). 20 s. ISSN: 1213-8274.

ČIIA, o. s., *Časopis Interní auditor 4/2016*, (Rodan Svoboda, CIA, CICA, CRMA). Praha: ČIIA, o. s., Česká republika, 2016, 8(2). 20 s. ISSN: 1213-8274

DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, Česká republika, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, J.; KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, Česká republika, 2005. 217. ISBN 80-251-0836-8.

KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, Česká republika, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-121-5

OCHRANA, F.; PŮČEK, M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administraton*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2011. 248s. ISBN 978-80-7357-667-7.

SCHIFFER, V. *Vnitřní kontrolní systém; Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. 1.vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, Praha: Česká republika, 2009. 224s .ISBN 978-80-7357-436-9.



SIKORA, P. *Vnitřní kontrola ve školách a dalších příspěvkových organizacích*. 1. vyd. Karviná, PARIS s.r.o. Česká republika, 2020. 148 s. ISBN 978-80-87173-56-5.

SVOBODOVÁ, J. *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech*. 1.vyd.Olomouc, ANAG, spol. s. r. o., Česká republika, 2021. 374s. ISBN 978-80-7554-313-4

The IIA, International Professional Practices Pramework (IPPF). 8. vyd. Praha: ČIIA, o. s., Česká republika, 2017. 323s ISBN 978-80-86689-55-5.

## 7.2 Internetové zdroje

### Metodické pokyny

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 5* [online]. (PDF).[cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2018/metodicky-pokyn-chj-c-5--statut-internih-32888>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 6* [online]. (PDF).[cit. 2023-07-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2018/metodicky-pokyn-chj-c-6--manual-internih-32889>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 17* [online]. (PDF).[cit. 2023-9-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2021/metodicky-pokyn-chj-c-17-40929>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 18* [online]. (PDF).[cit. 2023-07-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2021/metodicky-pokyn-chj-c-18-40930>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 20* [online]. (PDF).[cit. 2023-07-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola->

verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2021/metodicky-pokyn-chj-c-20-metodicky-pokyn-41489

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 2* [online]. (PDF).[cit. 2023-10-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 9* [online]. (PDF).[cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2020/metodicky-pokyn-chj-c-9-vzorova-smernice-37203>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 10* [online]. (PDF).[cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2020/metodicky-pokyn-chj-c-10--vzorova-smerni-39632>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 12* [online]. (PDF).[cit. 2023-08-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2020/metodicky-pokyn-chj-c-12--vzorova-smerni-39721>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 11* [online]. (PDF).[cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2020/metodicky-pokyn-chj-c-11--vzorova-smerni-39633>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 15* [online]. (PDF).[cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2021/metodicky-pokyn-chj-c-15-40927>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Metodický pokyn CHJ č. 19* [online]. (PDF).[cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2021/metodicky-pokyn-chj-c-19-40931>

PK, Plzeňský kraj. *Metodický pokyn ředitele Krajského úřadu Plzeňského kraje č. 1/2017 "Nastavení, provádění, udržování a prověřování vnitřního kontrolního systému v příspěvkových organizacích Plzeňského kraje* [online]. (PDF). [cit. 2023-3-26]. Dostupné z: <https://www.plzensky-kraj.cz/cs/system/files/1004256040615083245.doc>

### **Webové stránky a příspěvky na webových stránkách**

ČIIA, Český institut interních auditorů. *Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů* [online]. Český institut interních auditorů, Praha, 2013, s. 7. [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: [https://www.interniaudit.cz/files/uploads/clenska-sekce/dokumenty/clenska-literatura/Jak\\_maximalizovat\\_uzitek\\_z\\_funkce\\_interniho\\_auditu.pdf](https://www.interniaudit.cz/files/uploads/clenska-sekce/dokumenty/clenska-literatura/Jak_maximalizovat_uzitek_z_funkce_interniho_auditu.pdf)

DOZP BYSTRICE, Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou. *Organizace* [online]. (PDF). [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.dozpbystrice.cz/vyveska>

DOZP BYSTRICE, Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou. *Výroční zpráva za rok 2022* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.dozpbystrice.cz/organizace>

JANOUSHKOVÁ Eva, PLOSOVÁ Helena, *Finanční audit a kontrola* (prezentace – vzdělávací modul), Partnerství pro Vysočinu – Krajský úřad kraje Vysočina, Jihlava, 2005 [online]. (PPTX). [cit. 2023-06-08]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3070803/>

JUSTICE. CZ, katalog životních situací. Veřejný rejstřík, *Zřizovací listina+dodatek* [online]. (PDF). [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16304219&subjektId=172822&spis=509247>

JUSTICE. CZ, katalog životních situací. Veřejný rejstřík, *Zřizovací listina* [online]. (PDF). [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16304220&subjektId=172822&spis=509247>

KCÚ, *Bulletin Komory certifikovaných účetních 2/2019*, (zde články od Ing. Lukáš Wagenknecht, Ing. Jitka Kazimírová, Ing. Artem Zhiganov, Ing. Tereza Pavlíčková), [online]. Komora certifikovaných účetních, Praha 2019, ISSN: 2336-3576. [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: [https://issuu.com/komora\\_ucetnich/docs/bulletin\\_kcu\\_02\\_2019\\_final](https://issuu.com/komora_ucetnich/docs/bulletin_kcu_02_2019_final)

KITTO, Zuzana. *COSO 2013 - Nový rámec pro VKS* (prezentace ze školení), MPMG Company, Praha, 2014 [online]. (PPTX). [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: <https://www.google.cz/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CDcQw7AJahcKEwiwh6nyypmBAxUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.cz%2F4762790-Coso-2013-novy-ramec-pro-vnitri-kontrolni-system-zuzana-kitto-kpmg-10-setkani-internich-auditoru-z-oblasti-prumyslu-obchodu-a-sluzeb.html&psig=AOvVaw25tdxWWIG9QnSrggXwYMAK&ust=1694208367144991&opi=89978449>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Studijní text, odbor 3 – Audit 2018*, [online]. (PDF). [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/skripta-03-audit-20190730-pdf.aspx>

MFČR, Ministerstvo financí ČR. *Analýza fungování vnitřních kontrolních systému orgánu veřejné správy*, [online]. (PDF). [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-09-27\\_Analyza-vnitri-kontrolnich-systemu.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-09-27_Analyza-vnitri-kontrolnich-systemu.pdf)

PLZEŇSKÝ KRAJ, *Zařízení sociálních služeb zřizovaná Plzeňským krajem* [online]. (PDF).[cit. 2023-10-10]. Dostupné z: [krajemkraj.cz/cs/system/files/1004256040615083245.doc](http://krajemkraj.cz/cs/system/files/1004256040615083245.doc)

PLZEŇSKÝ KRAJ, *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji na období 2023 - 2025* [online]. (PDF).[cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://socialnisluzby.plzensky-kraj.cz/Documents/Index/15>

PLZEŇSKÝ KRAJ, *Domovy se zvláštním režimem* [online].[cit. 2023-3-10]. Dostupné z: <https://socialnisluzby.plzensky-kraj.cz/Article/Details/10>

### **7.3 Zákony, legislativa,**

Zákon č. 129/2000Sb., o krajích.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000Sb., o krajích.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

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

Vyhláška č.270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů

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

### **7.4 Firemní dokumentace**

DOZP Bystřice. **Ř 09 - Vyhodnocení a analýza rizik.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 10 - Organizační řád.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 14 - Vnitřní předpis o platových a jiných nárocích zaměstnanců.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 16 - Ochrana osobních údajů.** Bystřice nad Úhlavou, 2021.

DOZP Bystřice. **Ř 19 - Statut DOZP Bystřice.** Bystřice nad Úhlavou, 2022.

DOZP Bystřice. **Ř 21- Inventarizace majetku a závazků.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 22 - Statut interního auditu.** Bystřice nad Úhlavou, 2021.

DOZP Bystřice. **Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022.** Bystřice nad Úhlavou, 2022.

DOZP Bystřice. **Ř 26 - Manuál interního auditu.** Bystřice nad Úhlavou, 2020.

DOZP Bystřice. **Ř 27 - Ceník služeb k 01\_02\_2023.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 29 - Oběh účetních dokladů.** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

DOZP Bystřice. **Ř 43 - Plán vzdělávání pro pracovníky.** Bystřice nad Úhlavou, 2022.

DOZP Bystřice. **Ř 40 - Pokladní služba** Bystřice nad Úhlavou, 2023.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 IPPF 2017 .....	21
Obrázek 2 Organizační začlenění IA v organizaci VS .....	26

Obrázek 3 Metodika interního auditu .....	29
Obrázek 4 Schéma realizace interního auditu.....	33
Obrázek 5 Schéma VKS dle COSO.....	42
Obrázek 6 VKS v systému finanční kontroly .....	44
Obrázek 7 Model řízení COSO 2013.....	47
Obrázek 8 Hlavní budova DOZP .....	51
Obrázek 9 Organizační schéma DOZP Bystřice nad Úhlavou .....	54
Obrázek 10 Kvalifikační požadavky na pracovní pozici interního auditora .....	63
Obrázek 11 Stanovení počtu auditního vzorku.....	73
Obrázek 12 Návrh vnitřního předpisu Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA	106
Obrázek 13 Návrh vnitřního předpisu Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA	107
Obrázek 14 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem“ .....	108
Obrázek 15 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality procesu IA interním auditorem“ .....	109
Obrázek 16 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu“ .....	110
Obrázek 17 Kontrolní list „Průběžné hodnocení kvality IA vedoucím auditovaného subjektu“ .....	111
Obrázek 18 Kontrolní list „Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy“ .....	112
Obrázek 19 Kontrolní list „Pravidelné roční hodnocení kvality IA vedoucím orgánu veřejné správy“ .....	113

## 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	Rozpočet na rok 2023 .....	56
Tabulka 2	Kapacitní časové možnosti interního auditora.....	64
Tabulka 3	Rizika peněžních prostředků.....	66
Tabulka 4	Roční plán interního auditu pro rok 2023 .....	69
Tabulka 5	Plán auditu pokladní služby .....	71
Tabulka 6	Hodnocení v závislosti na MR.....	87
Tabulka 7	Návrh roční plánu interního auditu pro rok 2023 .....	103

### **8.3 Seznam použitých zkratk**

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ČIIA - Český institut interního auditu

ČR - Česká republika

DOZP - Domov pro osoby se zdravotním postižením Bystřice nad Úhlavou,  
příspěvková organizace

ECIIA - Evropská konfederace Institutů pro interní audit

EU - Evropská unie

IA -Interní audit

IIA - Mezinárodního institutu interních auditorů

IPPF - Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

MFČR - Ministerstvo financí České republiky

MR - Míra rizika

VKS - Vnitřní kontrolní systém

VS - Veřejná správa

## 9 Přílohy

### Příloha A: Kontrolní list pro výkon auditu shody v oblasti pokladní služby

Auditní zakázka 3/2023/P				
Za auditovaný subjekt vyplnil/la:		pokladní		
Kontrolní list pro výkon auditu shody v oblasti pokladní služby				
č.	Dotaz	Odpověď ano/ne	Poznámka ( auditovaného úseku)	Poznámka (auditora)
1.	Je s pokladní uzavřena hmotná odpovědnost za svěřenou hotovost?	ano	odpovědnost za svěřené prostředky, pokladní	ověřeno, pokladní i zástup
2.	Je předávání pokladní agendy z důvodu zástupu prováděno protokolárně s provedením mimořádné fyzické inventury pokladní hotovosti a cenin?	ano	protokol z předání obsahuje stav pokl. nom. hodnoty , počet ks, celkem	ano, r. 2022 5x r.2023 3x
3.	Jsou přijata opatření k dodržení denního limitu jednotlivých pokladen??	ano	z bezpečnostních důvodů v oficiální verzi vynecháno	ověřeno
4.	Jsou přijata opatření proti příjmu falešných bankovek?	ano	identifikační fix	ověřeno
5.	Jsou přijata opatření k minimalizaci rizika zpronevěry v pokladně?	ano	z bezpečnostních důvodů v oficiální verzi vynecháno	ověřeno
6.	Jsou přijata opatření k zabránění neoprávněného vystavování pokladních dokladů?	ano	z bezpečnostních důvodů v oficiální verzi vynecháno	ověřeno
7.	Existuje vnitřní předpis, který řeší problematiku organizace, vedení a účtování pokladní agendy včetně cenin?	ano	„Ř 40 - Pokladní služba“	„Ř 40 - Pokladní služba“ z 4/2020
8.	Jsou číslovány pokladní doklady a jejich číselné označení (číselná řada) je jednoznačnou identifikací pro zápis do pokladní knihy?	ano	číselná řada P/V1-P-rok- číslo dokladu	ověřeno, výběr vzorku
9.	Splňují pokladní doklady povinné náležitosti (§ 11 zákona o účetnictví)?	ano	viz. jednotlivé doklady	ano, ověřeno
10.	Je z vystavovaných pokladních dokladů zřejmé, že jednoznačně dokládají pokladní operaci a z jednotlivých náležitostí je zřejmá jejich původnost a neodvozenost?	ano	příjem a výdej do pokladny má vždy nějaký zřejmý jasný podklad	ano, ověřeno
11.	Jsou vymezeny funkce nebo osoby, které mají právo podepisovat uskutečňované pokladní operace?	ano	vymezení v „Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“	ověřeno, článek VI, VII Ř 40
12.	Je stanoven limit pro poskytování záloh a jsou vymezeny závazné termíny pro jejich vyúčtování, vč. vedení přehledu o poskytnutých a následně vyúčt. zálohách?	ano	provozní záloha 2-5 tis. Kč, vyúčtování do 3 prac. dnů, výdej hotovosti oproti dokladu a podpisu	ověřeno, článek XI Ř 40
13.	Je využíváno poskytování stálých záloh pro jednotlivé určené zaměstnance a vnitřním předpisem stanovená výše stálé zálohy?	ano	poskytování stálých záloh je mimořádně po schválení ředitelkou	ověřeno, článek XI Ř 40
14.	Je prováděna poslední inventarizace pokladny a cenin k rozvahovému dni, tj. k 31.12.?	ano	k 31.12. provede vždy inventarizaci pokladní	ověřeno, článek XII Ř 40

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)



## Příloha B: Kontrolní list pro výkon auditu shody v oblasti inventarizace

Auditní zakázka 3/2023/P				
Za auditovaný subjekt vyplnil/a:		ekonomka		
Kontrolní list pro výkon auditu shody v oblasti inventarizace				
č.	Dotaz	Odpověď ano/ne	Poznámka (auditovaného úseku)	Poznámka (auditora)
1.	Byl vypracován interní předpis k inventarizacím (jmenování ústřední inventarizační komise (ÚIK), dílčí inventarizační komise (DIK) a harmonogram inventarizačních prací pro rok 2022?	ano	školení 27.12.2022, Ř - 23 Plán inventarizace za rok 2022 ze dne 28.11. 2022 - školení komisí, seznamy inventurních soupisů	souhlasí, ověřeno zápisem ze školení
2.	Byly provedeny periodické inventarizace - 2. řádné?- mimořádné? (§ 29 odst. 1 zákona o účetnictví)???	ano	Periodické inventarizace prováděné k Q uzávěrkám 4x do roka, mimořádné při předání	souhlasí, ověřeno z protokolů
3.	Předali zaměstnanci hmotně odpovědní za svěřený majetek před zahájením inventarizace příslušné DIK všechny doklady týkající se stavu či pohybu?	ano	Byli přítomni při fyzické inventuře	souhlasí, ověřeno z protokolů
4.	Mají inventurní soupisy všechny obligatorní náležitosti inventurního soupisu? (§ 30 odst. 2 písm. a) až e) zákona o účetnictví)?	ano	viz. protokoly	souhlasí, ověřeno z protokolů
5.	Je z inventurních soupisů zřejmé, že byla skutečně provedena fyzická inventura?	ano	Inventurní soupis peněžních prostředků, stav. Pokl, nom. Hodnoty, počet ks	souhlasí, ověřeno z protokolů
6.	Obsahují všechny inventurní soupisy za rok 2022 podpisy osob odpovědných za zjištění skutečných stavů majetku a závazků a podpisy osob odpovědných za provedení inventarizace?	ano	podpisy dílčí inventarizační komise + vedoucí + podpisy osob odpovědné za svěřené prostředky	souhlasí, ověřeno z protokolů
7.	Je ve všech inventurních soupisech uveden okamžik zahájení a ukončení inventury?	ano	3.1.2023 začátek 3.1.2023 konec	souhlasí, ověřeno z protokolů
8.	Byly inventarizační rozdíly před ukončením inventarizace a vyčíslením konečných inventarizačních rozdílů zdůvodněny a napraveny?	ano	inv. rozdíly - nevyskytují se	souhlasí, ověřeno z protokolů
9.	Byly zjištěny, vypořádány a vyúčtovány veškeré inventarizační rozdíly? (§ 30 odst. 5 a 6 zákona o účetnictví)?	ano	inv. rozdíly - nevyskytují se	souhlasí, ověřeno z protokolů
10.	Jsou jednotlivé strany inventurních soupisů označeny čísly stránek?	ano	pokud mají více stránek, tak ano, pokladní inv. 1 str.	souhlasí, ověřeno z protokolů

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Příloha C: Program auditu

Program auditu		
Název IA:	Pokladní služba	
Evidenční číslo IA	3/2023/P	
Auditovaný subjekt	DOZP Bystřice - ekonomický úsek	
Auditované období	1.1.2022-30.6.2023	
Termín výkonu IA	1.7.2023 - 30.9.2023	
Auditor	interní auditor XY	
Cíl auditu	Provést pokladní službu	
Předmět auditu	Dodržování právních a vnitřních předpisů související s řídicí kontrolou u hotovostních operací	
	Dodržení postupů pokladní služby, prokazatelnost účetnictví	
	Úplnost a správnost inventurních soupisů	
	Účinnost VKS	
Postupy, metody a technicky IA	Kontrolní listy, rozhovory, pozorování	
	Vzorkování, testování transakcí	
	Soulad dokumentace s praxí	
	Vývojové diagramy	
Harmonogram zakázky IA	Příprava kontroly+plán+program IA	1.7.-9.7.
	Termín zahájení IA	10.7.
	Výkon IA na místě	10.7.-15.8.
	Zpracování dokumentace	1.8.-31.8.
	Návrh zprávy z IA + doporučení+schůzka s odp. osobou	1.9.-15.9.
	Závěrečná zpráva z IA + projednání s ředitelkou	30.9.
„Ř 10 - Organizační řád“ „Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“ „Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“ „Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“ „Ř 27 - Ceník služeb k 01_02_2023“ „Ř 29- Oběh účetních dokladů“ „Ř 40 - Pokladní služba“ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů Vyhláška č.270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.		

Navržený program schvaluje:

\_\_\_\_\_  
ředitelka organizace

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Příloha D: Oznamovací dopis

Ekonomický úsek

.....  
auditovaný útvar

### **Oznamovací dopis o zahájení auditu**

Vážená paní ekonomko,

v souladu s plánem interního auditu zahájím dne **10. 7. 2023 v 9:00 hod.** v zasedací místnosti č. 1 audit pokladní služby, jehož účelem je posouzení pokladní služby v souladu základních vnitřních organizačních a řídicích dokumentů s platnými obecně závaznými právními předpisy. Ukončení auditu na místě předpokládám v termínu **do 15. 8. 2023**

V této souvislosti Vás žádám o potvrzení Vaší přítomnosti nebo o jmenování Vámi pověřeného zástupce, s cílem projednat detaily týkající se naší spolupráce během provádění auditu a koordinaci postupu ohledně plnění provozních úkolů.

S ohledem na dosažení efektivního průběhu auditu Vás žádám, abyste zajistili přípravu potřebných podkladů podle přiloženého seznamu a vytvořili vhodné materiální a technické podmínky pro průběh auditu. Tímto krokem budeme moci zajistit optimální podmínky pro úspěšné provádění auditu.

S pozdravem

.....  
interní auditorka

Seznam požadovaných podkladů za období 1.1. -31. 12. 2022 a 1. 1. – 30. 6. 2023

Příjmové pokladní doklady  
Výdajové pokladní doklady  
Inventura pokladny za rok 2022  
Pověření k výkonu činností  
Hmotné odpovědnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## Příloha E: Pověření interního auditora

### Pověření interního auditora

Na základě ustanovení § 28 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů v platném znění (zákon o finanční kontrole) a v souladu s pracovní náplní interního auditora DOZP Bystřice, příspěvková organizace

**pověřuji**

aby ode dne ..... v souladu s ročním plánem interního auditu na příslušný rok vykonával/la **interní audit: 3/2023/P**

Žádám, aby pověřenému zaměstnanci interního auditu byly poskytnuty veškeré požadované doklady, poskytnuty všechny informace o skutečnostech souvisejících s auditovanou činností, včetně vytvoření odpovídajících materiálních a technických podmínek pro vykonání auditu.

V ....., dne.....

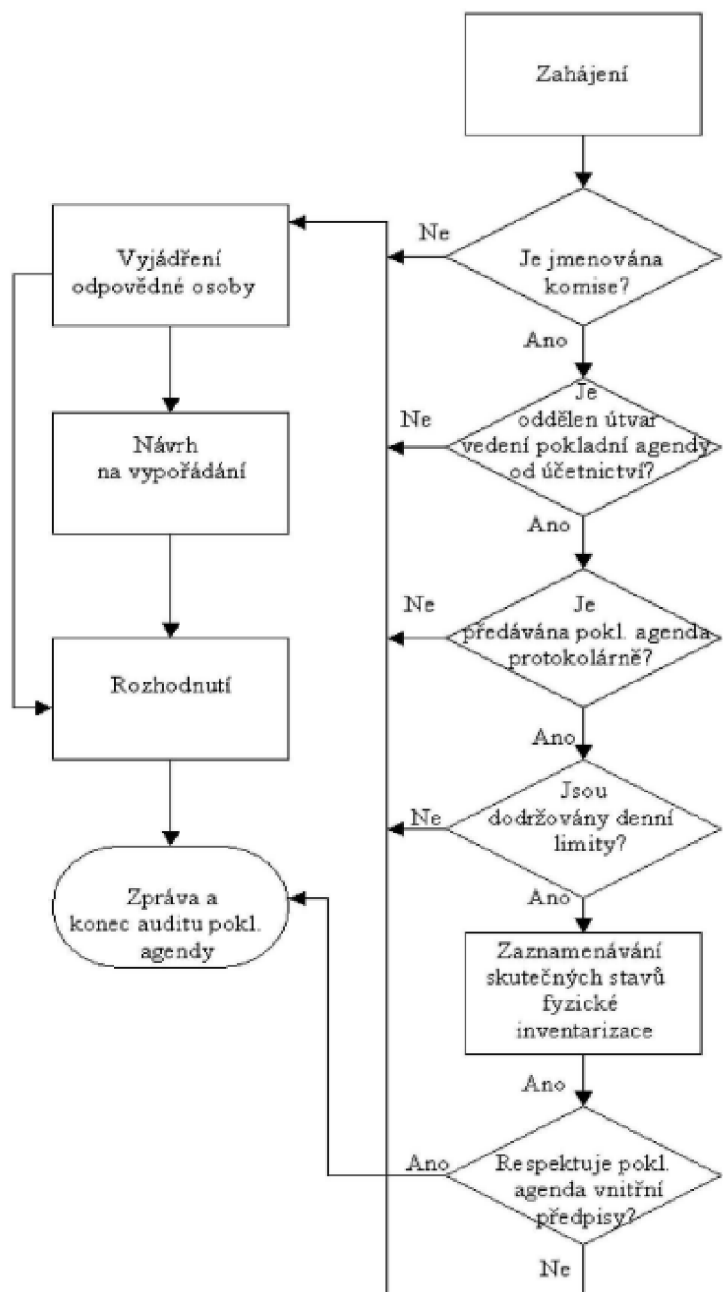
.....  
ředitelka organizace

Pověření přijímám:

V ....., dne.....

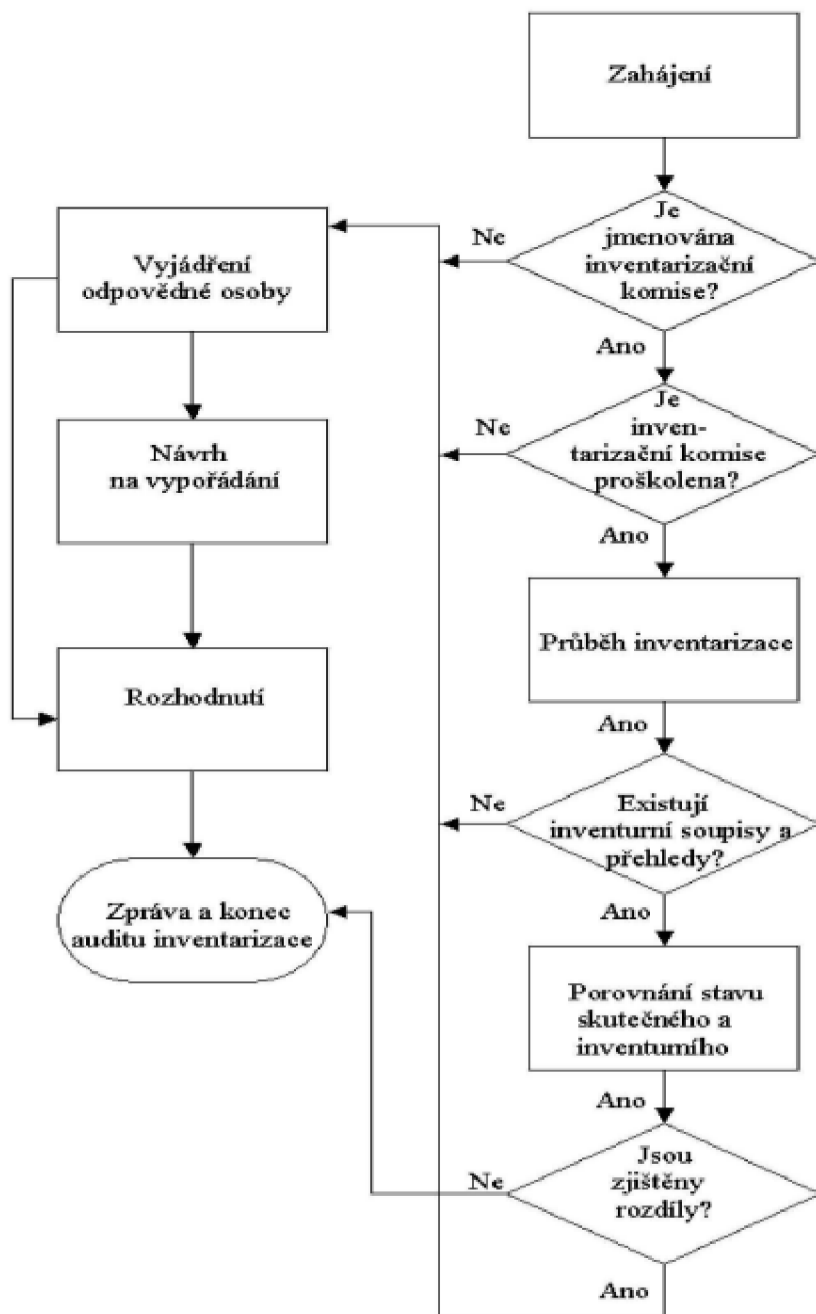
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

**Příloha F: Vývojový diagram pro výkon auditu shody v oblasti pokladní agendy orgánu veřejné správy**



Zdroj: MFČR (2014)

**Příloha G: Vývojový diagram pro výkon auditu shody v oblasti inventarizace orgánů veřejné správy**



Zdroj: MFČR (2014)

## Příloha H: Fáze řídicí kontroly v DOZP

Vývojový diagram : Fáze řídicí kontroly dle vyhlášky č.416/2004 Sb. v organizaci DOZP.

Předběžná kontrola = postupy schvalovací	před vznikem nároku	příkazce operace (PO)	PO: soulad operace s úkoly a cíli PO: správnost operace (dodržení předpisů a hospodárnosti) PO: doložení operace podklady (např. návrh smlouvy)
	po vzniku nároku (pohledávky)	příkazce operace a hlavní účetní (HÚ)	PO: správnost určení dlužníka, výše a splatnosti nároku PO: vystaví pokyn k plnění příjmů HÚ: ověření podpisu příkazce operace HÚ: správnost určení dlužníka, výše a splatnosti nároku HÚ: jiných skutečností účetního případu
Průběžná kontrola = postupy operační (*), hodnotící (□)	před vznikem závazku	příkazce operace a správce rozpočtu (SR)	PO: nezbytnost připravované operace k úkolům a cílům PO: správnost operace (dodržení předpisů a hospodárnosti) PO: doložení operace podklady SR: ověření podpisu příkazce SR: soulad se schválenými výdaji, programy, projekty, smlouvami atd. SR: prověření v souvislosti s rozpočtovými riziky
	Po vzniku závazku (před úhradou výdaje)	příkazce operace a hlavní účetní	PO: správnost určení věřitele, výše a splatnosti závazku PO: soulad výše závazku s individuálním nebo limitovaným příslibem PO: vydá pokyn k plnění výdajů HÚ: ověření podpisu příkazce operace HÚ: správnost určení věřitele, výše a splatnosti závazku HÚ: ověření pokynu o jaký příslib se jedná HÚ: soulad pokynu příkazce k zajištění platby HÚ: jiných skutečností účetního případu
Následná kontrola = postupy revizní	od vzniku nároku nebo závazku do ukončení operace (tato kontrola se aplikuje na operace trvající déle než 6 m.)	příkazce operace a správce rozpočtu	*PO: dodržování provozních postupů uvnitř orgánů správy *PO: plnění opatření k zajištění bezpečnosti osob a veřejných prostředků *PO: fungování systému předávání informací uvnitř orgánů správy *SR: včasnost a přesnost provádění záznamů o všech operacích, kontrolách *SR: plnění opatření přijatých k nápravě zjištěných nedostatků □ SR: posouzení údajů o skutečných operacích (ve výkazech) □ SR: porovnání těchto údajů se schválenými příjmy a výdaji <b>Tato část průběžné kontroly je prováděna operativně bez písemného záznamu.</b>
	po ukončení operace	ředitelka organizace (ŘO)	ŘO: prověření vybraného vzorku operací (např. kontrola pokladny org., sociální pokladny a kontrola objednávek) ŘO: vypracuje protokol o kontrolních zjištěních ŘO: kontrola plnění opatření přijatých k nápravě zjištěných nedostatků

Zdroj: DOZP (2023)

Příloha CH: Testování vzorků – auditní stopa (ukázka 1. strany)

Testování vzorků - auditní stopa								
Název IA:		Pokladní služba						
Evidenční číslo IA		3/2023/P						
Cíl auditu		Prověřit operace, soulad dokumentace, řídicí kontrola						
Popis testu		1.1.2022-30.6.2023						
Soubor		556 ks pokladních dokladů						
Vzorek		odchylka 3% a stupeň jistoty 90% =115 dokladů.						
Činnosti		soulad s vnitřní metodikou, soulad dokumentace, řídicí kontrola						
Doklad			Pokladní operace v souladu s vnitř. metodikou	Pokl. operace v souladu s zákonnými předpisy	Předběžná řídicí kontrola	Průběžná řídicí kontrola	Následná řídicí kontrola	TEST
1	P1-P-2022-	001	x	x	x	x	x	
2	P1-P-2022-	006	x	x	x	x	x	
3	P1-P-2022-	011	x	x	x	x	x	
4	P1-P-2022-	016	x	x	x	x	x	
5	P1-P-2023-	021	x	x	x	x	x	
6	P1-P-2022-	026	x	x	x	x	x	
7	P1-P-2022-	031	x	x	x	x	x	
8	P1-P-2022-	036	x	x	x	x	x	
9	P1-P-2022-	041	x	x	x	x	x	
10	P1-P-2022-	046	x	x	x	x	x	
11	P1-P-2022-	051	x	x	x	x	x	
12	P1-P-2022-	056	x	x	x	x	x	
13	P1-P-2022-	061	x	x	x	x	x	
14	P1-P-2022-	066	N	N	N	N	N	
15	P1-P-2022-	071	x	x	x	x	x	
16	P1-P-2022-	076	N	N	N	N	N	
17	P1-P-2022-	081	x	x	x	x	x	
18	P1-P-2022-	086	N	N	N	N	N	
19	P1-P-2022-	091	N	N	N	N	N	
20	P1-P-2022-	096	x	x	x	x	x	
21	P1-P-2022-	101	x	x	x	x	x	
22	P1-P-2022-	106	N	N	N	N	N	
23	P1-P-2022-	111	N	N	N	N	N	
24	P1-P-2022-	116	x	x	x	x	x	
25	P1-P-2022-	121	N	N	N	N	N	
26	P1-P-2022-	126	x	x	x	x	x	
27	P1-P-2022-	131	x	x	x	x	x	
28	P1-P-2022-	136	x	x	x	x	x	
29	P1-P-2022-	141	x	x	x	x	x	
30	P1-P-2022-	146	x	x	x	x	x	
31	P1-P-2022-	151	x	x	x	x	x	
32	P1-P-2022-	156	x	x	x	x	x	
33	P1-P-2022-	161	x	x	x	x	x	
34	P1-P-2022-	166	x	x	x	x	x	
35	P1-P-2022-	171	x	x	x	x	x	
36	P1-P-2023-	001	x	x	x	x	x	
37	P1-P-2023-	005	x	x	x	x	x	
38	P1-P-2023-	009	x	x	x	x	x	
39	P1-P-2023-	013	x	x	x	x	x	

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)



## Příloha I: Záznam interního auditora (ukázka 1. strany)

### Interní auditor

XY

Termin auditu  
1.7. -30. 9. 2023  
Rozsah: 75h (9,5 dne)  
Číslo auditu  
3/2023/P

### Záznam interního auditora

Datum	Prováděná činnost, popis zjištění, popis nedostatků	Poznámky:
3.7.	<p>Stanovení hlavního cíle: Prověření pokladni služby- provozni pokladna  Dílčí cíle:  Ověření správnosti hotovostních transakcí  Ověření souladu s předpisy a směrnicemi  Kontrola vnitřních kontrolních mechanismů  Fyzická kontrola hotovosti  Ověření shody mezi pokladními záznamy a řídicí kontrolou  Hodnocení efektivity pokladních operací  Identifikace potenciálních rizik a slabých míst  Ověření odpovědnosti a autorizace  Kontrola pokladních limitů  Ověření včasnosti zápisů a uzávěrek  Ověření postupů a výsledků inventarizace pokladny  Vyhodnocení VKS pokladních operací</p> <p>Vypracování plánu činností tak, aby došlo k dosažení požadovaných cílů viz. Plán auditu pokladni služby 3/2023/P</p>	8h.
7.7.	<p>Průzkumná etapa - studium vnitřních dokumentů, příslušných zákonů, auditní zprávy z minulého roku, protokol z veřejnosprávní kontroly PK-EK/2757/22 ze dne 4. 8. 2022</p> <p>„Ř 10 - Organizační řád“  - přehled o útvarech a jejich vztahů, popisy pracovních míst</p> <p>„Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“  - systém řídicí kontroly, pověření pracovníků, podpisové vzory,</p> <p>„Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“  -postupy, komise, protokoly</p> <p>„Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“  - termíny, školení komisi</p> <p>„Ř 27 - Ceník služeb k 01_02_2023“  - platné ceníky</p>	Tyto předpisy ve složce v PC k auditu na místě

## Příloha J: Závěrečná zpráva z interního auditu 3/2023/P

### Závěrečná zpráva z interního auditu 3/2023/P

Název interního auditu: Pokladní služba

Evidenční číslo interního auditu: 3/2023/P

Předmět interního auditu: Pokladní služba, inventarizace, řídicí kontrola, VKS

Název auditovaného pracoviště: provozní pokladna organizace - ekonomický úsek

Součinné osoby: ekonomka - pokladní organizace paní XX, zastupují pokladní paní YX

Termín provedení auditu: 1. 7. - 30. 9. 2023

Období, za které byl audit proveden: 1. 1. 2022 - 30. 6. 2023

Jméno zpracovatele zprávy: XY - interní auditor dle Pověření k vykonání interního auditu č. 3/2023/P

Datum vypracování zprávy: 30. 9. 2023

Počet stran zprávy: 8 str.

Počet příloh: 1 příloha

Počet vyhotovení zprávy: 3x

#### 1. Úvod

Na základě ročního plánu interního auditu pro rok 2023, konkrétně v období mezi 7-9/2023, byla uskutečněna auditní zakázka s označením 3/2023/P.

Hlavním cílem této zakázky bylo podrobně prozkoumat pokladní službu, jež byla prováděna napříč celou organizací. Auditní zakázka byla pečlivě rozčleněna na několik dílčích cílů se záměrem zabezpečit důkladnou a systematickou analýzu zkoumané oblasti. Tyto dílčí cíle byly navrženy tak, aby pokrývaly všechny klíčové procesy, které měly být v rámci auditu vyhodnoceny. Kromě toho, že každý dílčí cíl měl svou specifikaci a zaměření, byla přiřazena i konkrétní metodologie a nástroje pro jeho vyhodnocení. Tímto důkladným přístupem bylo možné zajistit, že žádná část zkoumaného procesu nebyla opomenuta a všechny relevantní informace byly správně shromážděny a analyzovány. Toto rozdělení také umožnilo efektivně monitorovat průběh a postup auditu a zajišťovalo, že stanovené cíle auditu byly plně dosaženy.

#### **Dílčí cíle:**

Ověření správnosti hotovostních transakcí.

Ověření souladu s předpisy a směrnicemi.

Kontrola vnitřních kontrolních mechanismů.

Fyzická kontrola hotovosti.

Ověření shody mezi pokladními záznamy a řídicí kontrolou.

Hodnocení efektivity pokladních operací.

Identifikace potenciálních rizik a slabých míst.

Ověření odpovědnosti a autorizace.

Kontrola pokladních limitů.

Ověření včasnosti zápisů a uzávěrek.  
Ověření postupů a výsledků inventarizace pokladny.  
Vyhodnocení VKS pokladních operací.

## **2. Předmět vnitřního auditu**

Vzhledem k tomu, že byl prováděn systémový audit, bylo nutné ověřit, zda všechny operace spojené s hotovostí jsou v souladu s vnitřními a vnějšími předpisy a regulacemi. To znamená, že se analyzovala nejen samotná manipulace s hotovostí, ale také procesy, postupy a kontroly, které byly stanoveny pro zajištění bezpečnosti a transparentnosti těchto operací. Důkladná analýza byla zaměřena na to, zda organizace dodržuje všechny stanovené postupy a zda splňuje požadavky jak interních, tak i vnějších regulativních norem:

„Ř 10 - Organizační řád“  
„Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“  
„Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“  
„Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“  
„Ř 27 - Ceník služeb k 01. 02. 2023“  
„Ř 29- Oběh účetních dokladů“  
„Ř 40 - Pokladní služba“

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

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

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů

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

Při provádění auditu bylo využito nástrojů a technik, které pomáhají v rámci systematického postupu při sběru a analýze informací. Niž je popsáno, jak byly jednotlivé metody aplikovány:

### **1. Tvorba kontrolních listů:**

- ✓ Kontrolní listy byly vytvořeny na základě doporučených metodik z Pokynu pro výkon auditu shody v orgánech veřejné správy ze dne 1. 5. 2004.
- ✓ Tyto listy byly nástrojem pro systematickou kontrolu a evidenci důležitých informací a údajů.
- ✓ Byly použity konkrétně dva typy kontrolních listů, pro inventarizaci a pro pokladní službu. Tyto listy pomáhaly zaznamenávat a vyhodnocovat data týkající se těchto oblastí.

### **2. Vývojové diagramy:**

- ✓ Vývojové diagramy pro inventarizaci a pokladní službu byly vytvořeny s cílem vizualizovat a mapovat procesy a postupy v těchto oblastech.
- ✓ Díky diagramům bylo možné rychle identifikovat potenciální slabá místa, nedostatky nebo oblasti, kde by mohly vzniknout rizika.

### **3. Vzorkování:**

- ✓ Pro výběr vzorků byla použita metoda výběru podle tabulky dle Manuálu IA s tolerancí 3% odchylky a stupněm jistoty 90%.
- ✓ Vzorkování umožnilo vyhodnocovat reprezentativní část dat, aniž by musel být prozkoumán celý soubor informací, což vedlo k efektivnějšímu a rychlejšímu auditu.

#### 4. Řídící kontrola:

- ✓ Řídící kontrola byla realizována na základě schématu z vnitřní směrnice s názvem "Zásady kontrolní činnosti".
- ✓ Toto schéma stanovilo kritéria a postupy pro provádění kontrolních činností, zabezpečujících, že audit je prováděn důkladně a v souladu s vnitřními normami a postupy organizace.

Kromě těchto nástrojů a technik byla část auditu také realizována formou rozhovorů se součinnými osobami. Tito jednotlivci, kteří byli přímo zapojeni do zkoumaných procesů, poskytovali důležité informace, vysvětlení a kontext k datům a informacím získaným z kontrolních listů a vývojových diagramů.

### 3. Zjištění

#### INVENTARIZACE

##### Auditní zjištění:

- ✓ Kontrola zahrnovala ověření souladu s předpisy a směnicemi, ověření odpovědnosti a autorizace, fyzickou kontrolu hotovosti, ověření včasnosti zápisů a uzávěrek a ověření postupů a výsledků inventarizace pokladny.

##### Auditní zjištění vychází z:

- ✓ „Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“.
- ✓ Kontrolního listu "inventarizace", který byl zpracován ekonomkou a který byl použit k ověření informací týkajících se pokladní služby.
- ✓ „Ř 21- Inventarizace majetku a závazků“.
- ✓ Stav majetku ke dni 31. 12.2022 byl xxx Kč. Byla provedena fyzická inventura. Účastníci inventury: předseda DIK 1 osoba a členové DIK 2 osoby. Inventurní soupis o provedení inventury peněžních prostředků na účtu: 2611000 a korunová pokladna s limitem pokladny v hodnotě xxx Kč. Osoba odpovědná za svěřené prostředky byla paní XX a YX. Stav zjištěný fyzickou inventurací byl xxx Kč a účetní stav také xxx Kč. Rozdíl ve schodku či přebytku nebyl zaznamenán.

##### Návrh opatření:

- ✓ Jelikož nebyly zjištěny žádné nedostatky, není potřeba navrhnout žádná zvláštní opatření v souvislosti s inventurací.

##### Závěr:

- ✓ Na základě provedené inventarizace a kontrolních činností bylo zjištěno, že vše bylo v souladu s předpisy, směnicemi a interními procesy organizace. Rozdíl mezi fyzickým stavem a účetním stavem nebyl zjištěn, což ukazuje na správnost a přesnost provádění inventarizačních činností.

#### OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ

##### Auditní zjištění:

- ✓ Byla provedena kontrola oběhu účetních dokladů.
- ✓ Kontrolní činnosti zahrnovaly ověření souladu s předpisy a směnicemi, ověření včasnosti zápisů a uzávěrek, kontrolu vnitřních kontrolních mechanismů a hodnocení efektivitu pokladních operací.

##### Auditní zjištění vychází z:

- ✓ Detailní analýzy směrnice „Ř 29- Oběh účetních dokladů“, která vymezuje postupy pro předávání dokladů s cílem získání informací pro CSÚIS.

- ✓ Směrnice také upravuje oprávnění a odpovědnost jednotlivých osob a uvádí návaznost pracovních postupů, včetně lhůt předávání dokladů mezi různými pracovišti (pracovníky).
- ✓ V příloze č. 9 směrnice jsou konkrétně stanoveny postupy pro pokladní služby, které jsou rozděleny do následujících částí: Operace, pracovní postup, odpovídá, lhůta předání a obdrží.

**Návrh opatření:**

- ✓ Jelikož nebyly zjištěny žádné nedostatky v oběhu účetních dokladů, není potřeba navrhovat žádná zvláštní opatření.

**Závěr:**

- ✓ Po důkladné analýze a kontrole oběhu účetních dokladů bylo zjištěno, že vše bylo v souladu s interními směnicemi a předpisy organizace. Všechny postupy byly správně dodržovány, a proto nebyly zjištěny žádné nedostatky. Díky tomu lze konstatovat, že organizace má pečlivě nastavený a efektivní systém oběhu účetních dokladů.

**POKLADNÍ SLUŽBA**

**Auditní zjištění:**

- ✓ Provedena důkladná kontrola pokladní služby, kdy bylo ověřováno několik klíčových aspektů včetně souladu s předpisy, včasnosti zápisů, efektivity pokladních operací a kontroly vnitřních mechanismů.
- ✓ Kontrola pokladní knihy ukázala, že pokladní limit je řádně dodržován a odvody hotovosti na bankovní účet jsou v souladu se záznamy v pokladní knize.
- ✓ Byly také kontrolovány další důležité aspekty, včetně vyúčtování provozních záloh, protokolárního předávání hotovosti a klíčů v nepřítomnosti pokladní a dodržování provozní doby pokladny.

**Auditní zjištění vychází z:**

- ✓ Interního předpisu Ř 40 - Pokladní služba, který detailně řeší různé aspekty pokladní služby, včetně materiálních a technických podmínek, povinností pokladníka a postupů souvisejících s pokladní službou.
- ✓ Kontrolního listu "pokladna", který byl zpracován pokladní a který byl použit k ověření informací týkajících se pokladní služby.

**Návrh opatření:**

- ✓ Jelikož nebyly zjištěny žádné nedostatky v pokladní službě, není potřeba navrhovat žádná zvláštní opatření.

**Závěr:**

- ✓ Na základě provedeného auditu lze konstatovat, že pokladní služba v organizaci funguje efektivně a v souladu s interními směnicemi a předpisy. Všechny kontrolované aspekty byly v souladu s očekáváním, a proto nebyly identifikovány žádné nedostatky. Pokladní služba je řádně zorganizována a správně prováděna.

**VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM**

**Auditní zjištění:**

- ✓ V oblasti pokladních operací za období 2022 byla identifikována neúplná předběžná řídicí kontrola.
- ✓ Z provedených testů na vzorcích bylo identifikováno několik klíčových nedostatků, zejména v oblasti pokladních operací za období 2022.
- ✓ Některé příjmové pokladní doklady za specifikované období neobsahují podpis příkazce operace nebo odkaz na platný ceník.
- ✓ Nedodržení ustanovení Vyhlášky č. 416/2004 Sb. a vnitřní směrnice Ř 20 – Zásady kontrolní činnosti.

- ✓ Nedostatky byly identifikovány během období, kdy za pokladní operace zodpovídala zastupující osoba.
- Auditní zjištění vychází z:**
- ✓ Kontroly vnitřních kontrolních mechanismů.
  - ✓ Testování vzorků příjmových a výdajových pokladních dokladů za období 2022 a 1-6/2023, kdy bylo testováno celkem 115 dokladů.
  - ✓ Kontroly postupů řídicí kontroly a souvisejících vnitřních předpisů.
  - ✓ Srovnání s protokoly při předávání pokladny.
  - ✓ Rozhovor s pokladní a se zástupkyní pokladní.
- Detailní zjištění z testování vzorků:**
- a) Nalezené chyby ve struktuře pokladních dokladů:
    - Chybějící podpis příkazce operace na několika příjmových pokladních dokladech.
    - Nepřítomnost odkazu na platný ceník u některých příjmových pokladních dokladů.
  - b) Konkrétně identifikované chybné pokladní doklady:
    - P1-P- 2022-066 ze dne 30. 3. 2022
    - P1-P-2022-076 ze dne 30. 4. 2022
    - P1-P-2022-086 ze dne 9. 7. 2022
    - P1-P-2022-091 ze dne 23. 9. 2022
    - P1-P-2022-106 ze dne 10. 10. 2022
    - P1-P-2022- 111 ze dne 27. 10. 2022
    - P1-P-2022-121 ze dne 10. 10. 2022
  - c) Nedodržení předpisů a směrnic:
    - Organizace nedodržela ustanovení §13 a §14 Vyhlášky č. 416/2004 Sb. a zároveň vnitřní směrnici Ř 20 – Zásady kontrolní činnosti, příloha č. 2.
  - d) Analýza chyb:
    - Po analýze bylo zjištěno, že tyto nedostatky vždy vznikly v období, kdy za pokladní operace zodpovídala zastupující osoba (mzdová účetní). Mzdová účetní nebyla správně informována o nutnosti provádět předběžnou řídicí kontrolu také u pohledávkových operací.
  - e) Důsledek:
    - Toto zjištění upozorňuje na důležitost pravidelného školení a instruktáže zaměstnanců, aby bylo zajištěno správné a konzistentní provádění vnitřních kontrolních mechanismů.
- Návrh opatření:**
- ✓ Pravidelná školení pro všechny zastupující zaměstnance k zajištění kvality a úrovně práce. Doporučeno provádět tato školení alespoň jednou ročně.
  - ✓ Zajištění, aby byly všechny pohledávkové a závazkové operace podrobeny předběžné řídicí kontrole.
  - ✓ Přehodnocení a aktualizace vnitřních procesů a postupů tak, aby bylo možné minimalizovat možnost chyb.
- Závěr:**
- ✓ Byla identifikována slabá místa v pokladních operacích, konkrétně v oblasti předběžné řídicí kontroly. Většina těchto problémů byla spojena s obdobím, kdy pokladní operace zastupovala jiná osoba. Pro zabránění dalším podobným situacím je důležité provádět pravidelná školení a zajištění důsledného dodržování vnitřních postupů a směrnic. Organizace by měla podniknout kroky k řešení těchto problémů a zajištění vyšší kvality a transparentnosti svých pokladních operací.

## OVĚŘENÍ ODPOVĚDNOSTI

### Auditní zjištění:

- ✓ V průběhu kontroly období 2022 až 2023 nebyly identifikovány žádné nedostatky v oblasti odpovědnosti za likvidaci pokut a penále, návratnost prostředků v případě zaviněných škod a manka.

### Auditní zjištění vychází z:

- ✓ Prověření hlavních účetních knih, pokladních dokladů, přijatých faktur platby v hotovosti a vnitřních účetních dokladů za kontrolované období 2022 až 2023.

### Návrh opatření:

- ✓ Jelikož nebyly zjištěny žádné nedostatky, není potřeba navrhnout žádná zvláštní opatření.

### Závěr:

- ✓ Po důkladném prověření bylo zjištěno, že ve sledovaném období nebyly na účet 541 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení a na účet 542 – Jiné pokuty a penále účtovány žádné položky. Organizace řádně dodržuje vnitřní směrnici Pracovní řád – Ř 07, článek 18, která řeší odpovědnost zaměstnance za škody. V případě vzniku škodní události rozhoduje o způsobu náhrady škody škodní komise podle platných ustanovení Zákoníku práce. Organizace má pevně stanovený systém pro řízení odpovědnosti a kontrolu, což bylo potvrzeno absencí nedostatků během auditu.

## KONTROLA AKTUÁLNOSTI VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

### Auditní zjištění:

- ✓ Při kontrole aktuálnosti vnitřních předpisů bylo zjištěno, že vnitřní dokument „Ř 40 - Pokladní služba“ je v plném rozsahu zveřejněn na sdíleném disku, ačkoliv obsahuje popis bezpečnostních prvků v oblasti pokladní služby.

### Auditní zjištění vychází z:

#### Prověření vnitřních dokumentů:

- ✓ „Ř 10 - Organizační řád“
- ✓ „Ř 20 - Základy kontrolní činnosti“
- ✓ „Ř 21 - Inventarizace majetku a závazků“
- ✓ „Ř 23 - Řád k plánu inventur za rok 2022“
- ✓ „Ř 27 - Ceník služeb k 01.02.2023“
- ✓ „Ř 29 - Oběh účetních dokladů“
- ✓ „Ř 40 - Pokladní služba“
- ✓ Ročního plánu revizí všech platných vnitřních předpisů zveřejněného na sdíleném disku.
- ✓ Kontrola písemných protokolů o seznámení zaměstnanců s vnitřními předpisy.

### Návrh opatření:

- ✓ Doporučuje se při příští revizi dokumentu "Ř 40 - Pokladní služba" přesunout část týkající se bezpečnostních prvků do samostatné přílohy. Tuto přílohu by poté bylo vhodné neuveřejňovat na sdíleném disku, aby se chránily citlivé informace. Přesunutím této části dokumentu dosáhneme organizace lepšího zabezpečení a efektivity správy tohoto dokumentu a jeho příloh.

### Závěr:

- ✓ Organizace má vhodný systém pro revizi a aktualizaci svých vnitřních předpisů. Veškeré platné vnitřní předpisy jsou dostupné zaměstnancům na sdíleném disku a existuje písemný protokol o jejich seznámení. Přesto byl identifikován potenciální bezpečnostní problém v dokumentu "Ř 40 - Pokladní služba". Doporučený návrh opatření by měl tento problém řešit a zabezpečit citlivé informace.

#### **4. Shrnutí výsledků**

- ✓ V auditované oblasti pokladní služby nehrozí a nenastala rizika s možným dopadem na nesplnění rozhodujících úkolů a schválených cílů a vnitřní kontrolní činnost je zajištěna přiměřeným a účinným systémem řídicí kontroly.
- ✓ Míra chybovosti vybraného vzorku operací nedosahuje stanovené hranice kontrolního normativu ve vztahu k hrozícímu nebo nastalému riziku snížení finanční výkonnosti organizace.
- ✓ V důsledku identifikovaných rozdílů ve vztahu ke stanoveným kritériím nemůže organizaci vzniknout finanční riziko.

#### **5. Návrh doporučení**

- a) Doporučuje se při příští revizi dokumentu "Ř 40 - Pokladní služba" přesunout část týkající se bezpečnostních prvků do samostatné přílohy. Tuto přílohu by poté bylo vhodné neuvěřňovat na sdíleném disku, aby se chránily citlivé informace. Přesunutím této části dokumentu dosáhneme lepší organizace, zabezpečení a efektivity správy dokumentu a jeho příloh.
- b) Doporučuje se pro celou organizaci - pravidelná školení pro všechny zastupující zaměstnance k zajištění kvality a úrovně práce. Doporučeno provádět tato školení alespoň jednou ročně.
- c) Doporučuje se u pokladní služby - zajištění, aby byly všechny pohledávkové a závazkové operace podrobeny předběžné řídicí kontrole.
- d) Doporučuje se u pokladní služby - přehodnocení a aktualizace vnitřních procesů a postupů tak, aby bylo možné minimalizovat možnost chyb.

#### **5. Závěr**

Během provedeného auditu pokladní služby byla podrobně zhodnocena efektivita, spolehlivost a nákladová efektivita stávajících kontrolních mechanismů. Celkově lze konstatovat, že vnitřní kontrolní systém pracoviště je dobře nastaven a plní svou základní funkci. Většina kontrolních mechanismů funguje správně a zajistí, aby byly identifikovány a minimalizovány potenciální rizika.

V systému řídicí kontroly lze konstatovat, že je dodržena efektivnost, účelnost a hospodámnost v nakládání s veřejnými prostředky.

Nicméně, bylo identifikováno několik oblastí, kde existuje prostor pro zlepšení.

Některé kontrolní procesy vyžadují aktualizaci, aby lépe odražely současnou operativní realitu pracoviště. Doporučuji provést revizi těchto procesů a implementovat doporučená opatření co nejdříve, aby byl zachován vysoký standard vnitřní kontroly.

Dále bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nejsou plně informováni o důležitosti a provádění některých kontrolních mechanismů. Doporučuji provést pravidelné školení pro zaměstnance, aby byli lépe informováni a schopni účinně provádět vnitřní kontroly.

Ačkoliv byly identifikovány oblasti pro zlepšení, ujišťuji, že s navrženými doporučeními může auditované pracoviště dosáhnout ještě vyššího standardu v oblasti vnitřní kontroly. Doporučuji sledovat implementaci nápravných opatření a pravidelně revidovat vnitřní kontrolní systém, aby byl v souladu s interními potřebami organizace.



Závěrečná zpráva z auditu byla projednána na schůzce dne 30. 9. 2023 za přítomnosti auditora, vedoucího auditovaného subjektu a ředitelky organizace.

Podpisy:

.....  
.....  
.....

Rozdělovník:

1x ředitelka organizace  
1x vedoucí auditovaného subjektu  
1x interní auditor

razítko a podpis  
ředitelka organizace

Přílohy:

Testování vzorků – auditní stopa