

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Vyhodnocení procesu a dopadů zavedení elektronické
inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR**

Bc. Eva Moravcová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eva Moravcová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhodnocení procesu a dopadů zavedení elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR

Název anglicky

Evaluation of the Process and Impact of Implementation of Electronic Inventorying at the Ministry of Agriculture of the Czech Republic

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy průběhu plánování a implementace elektronické inventarizace hmotného majetku na Ministerstvu zemědělství ČR zhodnotit zvolený postup a navrhnout opatření k optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku.

Metodika

Základní poznatková báze bude vytvořena prostřednictvím kompilace poznatků z dostupné odborné literatury, aktuálních právních předpisů a dalších relevantních zdrojů se zaměřením na evidenci a inventarizaci hmotného majetku.

Na základě porovnání nákladnosti, chybovosti a časového průběhu klasického a elektronického způsobu inventarizace bude vyhodnocen dopad na kvalitu a náročnost provedení inventarizace. Proces zavádění elektronické inventarizace bude hodnocen rovněž z pohledu řízení změn. Následně budou navržena možná opatření k optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

elektronická inventarizace, evidence hmotného majetku, inventarizační identifikátor, inventura, veřejná správa, účetnictví

Doporučené zdroje informací

KIRRANE, M. at al. Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management* Vol. 17, Iss. 1, 2017.

LIVIU, I., LIVIU, M. Research on the use of project management in organizational culture change in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance* 3 (2012) 617 – 622 (online). Published by Elsevier Ltd. Dostupné z: www.sciencedirect.com.

LOŠŤÁK, M., PRUDKÝ, P. *Hmotný a nehmotný majetek v praxi 2017: komentář, příklady, výklad změn*. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-063-8.

OCHRANA, F., PŮČEK, M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.

PILÁTOVÁ, J. *Zákon o účetnictví s komentářem*. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5804-6

SVOBODOVÁ, J. *Inventarizace, praktický průvodce*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-783-6

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Gabriela Kukalová, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 7. 8. 2017

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhodnocení procesu a dopadů zavedení elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR" 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 6. března 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Gabriele Kukulové, Ph.D., MBA za vedení diplomové práce a Ministerstvu zemědělství ČR za poskytnutí potřebných dat.

Vyhodnocení procesu a dopadů zavedení elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zaváděním elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství a souvisejícími tématy, jakými jsou správa majetku a řízení změn ve veřejné správě. Teoretická část je věnována zejména zákonným a podzákonným normám upravujícím inventarizaci majetku a nakládání s majetkem státu. V analytické části je popsán majetkový soubor Ministerstva zemědělství, proces přípravy veřejné zakázky na dodávku zboží a služeb pro elektronickou inventarizaci a objasněn samotný proces implementace elektronické inventarizace. Dále je věnován prostor přípravě, průběhu první elektronické inventarizace. Celou prací se vine důraz na uplatňování principů účelného, efektivního a hospodárného nakládání s majetkem ve veřejné správě. Ve shodě s cílem práce je v tomto smyslu vyhodnocena implementace elektronické inventarizace. Náklady na provedení fyzické inventury se snížily o 57 % oproti provádění fyzické inventury bez elektronických prostředků. Chybovost při sběru dat během fyzické inventury klesla na 1/3 oproti předchozím letům. Prostředky vložené do nákupu zboží a služeb pro elektronickou inventarizaci se ze 70 % vrátily již během první elektronické inventarizace. Implementaci lze z hlediska účelnosti, efektivity a hospodárnosti hodnotiti pozitivně, došlo k významné úspoře prostředků a k zefektivnění a zkvalitnění sběru dat při fyzické inventuře. Z hlediska řízení změn lze konstatovat, že vertikální hierarchie ministerstva nepodporuje zavádění změn, které vyžaduje horizontální přístup.

Klíčová slova: elektronická inventarizace, evidence hmotného majetku, inventarizační identifikátor, inventura, veřejná správa, účetnictví

Evaluation of the Process and Impact of Implementation of Electronic Inventorying at the Ministry of Agriculture of the Czech Republic

Abstract

This diploma work focuses on the implementation of electronic inventory in the Ministry of Agriculture and on related topics such as asset management and change management in public administration. The theoretical part is devoted mainly to legal and subordinate norms governing the inventory of property and the management of state property. The analytical part describes the assets of the Ministry of Agriculture, the process of preparing the public procurement for goods and services for electronic inventory and the process of implementation of the electronic inventory itself. Also, the preparation and the course of the first electronic inventory is described. The whole work focuses on applying the principles of effective, efficient and cost-effective management of property in public administration. In line with the aim of the work, the implementation of electronic inventory is evaluated in this sense. The costs for performance of physical inventory were reduced by 57% compared to the performance of physical inventory without electronic means. The error rate during the data collection also went down to 1/3 compared to the previous years and the 70% of the funds invested in purchasing of goods and services for electronic inventory returned already during the first electronic inventory. Implementation can be, in terms of effectiveness, efficiency and economy evaluated positively, a significant saving of resources was reached and also quality and effectivity of data collection at physical inventory is higher. In terms of change management in it can be stated, that the ministry's vertical hierarchy does not support the implementation of the changes, requiring a horizontal approach.

Key words: Electronic inventory, registration of tangible property, the inventory identifier, inventory, public administration, accounting

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	18
3.1 Postavení organizačních složek státu při nakládání s majetkem a vybrané související právní normy	19
3.2 Zákon o účetnictví a podřízené předpisy upravující inventarizaci majetku.....	22
3.2.1 Vyhláška o inventarizaci majetku a závazků	24
3.3 Vnitřní předpisy ministerstva	25
3.3.1 Směrnice a příkaz ministra zemědělství k inventarizaci majetku a závazků.....	25
3.3.2 Metodické pokyny k inventarizaci.....	26
3.4 Druhy inventarizovaného majetku	27
3.4.1 Identifikace majetku	28
3.4.2 Identifikace strojově čitelnými kódy	30
3.5 Průběh inventarizace	33
3.5.1 Činnosti předcházející fyzické a dokladové inventuře	33
3.5.2 Průběh fyzické inventury	35
3.5.3 Průběh dokladové inventury	36
3.5.4 Činnosti následující po fyzické a dokladové inventuře	37
3.5.5 Oceňování majetku a závazků	37
3.6 Zavádění změn ve veřejné správě	38
3.6.1 Řízení změn ve smyslu Smart Administration	41
3.6.2 Změna jako projekt	46
3.6.3 Přípravenost zaměstnanců ke změně a role vedení.....	47
4 Analytická část	49
4.1 Majetek Ministerstva zemědělství ČR a inventarizační praxe do roku 2016... 52	
4.1.1 Normy upravující nakládání s majetkem, ke kterému má ministerstvo právo hospodařit	53
4.1.2 Movitý majetek a pozemky, ke kterému má ministerstvo právo hospodařit.....	53
4.1.3 Evidence a označování majetku Ministerstva zemědělství ČR	54
4.1.4 Inventarizační praxe na ministerstvu do roku 2016.....	56
4.2 Příprava veřejné zakázky a výběr dodavatele	58
4.3 Realizace přeznačování movitého majetku na ministerstvu	60
4.3.1 Příprava přeznačování.....	61

4.3.2	Průběh přeznačování majetku	64
4.3.3	Příprava informačních systémů pro elektronickou inventarizaci.....	66
4.4	Průběh první elektronické inventarizace	67
4.4.1	Činnosti předcházející fyzické inventuře	68
4.4.1.1	Určení počtu inventarizačních skupin a rozdělení čteček.....	69
4.4.2	Průběh fyzické inventury	74
4.4.3	Činnosti prováděné po skončení fyzické inventury	76
4.4.3.1	Výsledek fyzické inventury a inventarizační rozdíly	76
4.4.3.2	Hodnocení elektronické inventury samotnými inventurníky	78
5	Výsledky a zhodnocení.....	80
5.1.1	Zhodnocení efektivity	80
5.1.2	Zhodnocení hospodárnosti	83
5.1.3	Zhodnocení účelnosti	83
5.2	Výsledky analýzy efektivity a příčiny jejich možného zkreslení.....	84
5.3	Další výstupy a zjištění.....	86
5.3.1	Výše manka návrhy na jeho snížení v dalších letech.....	86
5.3.2	Řízení změny ve veřejné správě.....	87
6	Závěr.....	88
7	Seznam použitých zdrojů.....	91
8	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi inventarizací a dalšími úkony prováděnými na konci účetního období (Zdroj: autorka).....	23
Obrázek 2 - Lineární Code 39 (Zdroj: (DUBEN, 2017).....	31
Obrázek 3 - kód Data Matrix (Zdroj: (DUBEN, 2017).....	32
Obrázek 4 - QR kód (Zdroj: (DUBEN, 2017)	32
Obrázek 5 - Model "Dělat správné věci správně" (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 44), upraveno	42
Obrázek 6 - Vztah mezi podporou vedení, psychologickým kapitálem a připraveností na organizační změnu (Zdroj: KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017, str. 52, překlad autorka)	47
Obrázek 7 - Původní inventární štítek ministerstva s již neaktivním číslem (Zdroj: autorka)	55
Obrázek 8 - Inventární štítek s inventárním číslem (Zdroj: autorka).....	56
Obrázek 9 - Inventární štítek s číslem SAP (Zdroj: autorka).....	56

Obrázek 10 - Vývoj inventarizačních rozdílů v letech 2012-2016 (Zdroj: MZe)	57
Obrázek 11 - Varianta inventárního štítku majetku s QR kódem (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)	62
Obrázek 12 - Podoba dvojprodukce štítků pro potřeby fyzického přeznačení majetku ministerstva (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.).....	63
Obrázek 13 - Varianta inventárního štítku lokality s kódem Data Matrix (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.).....	63
Obrázek 14 - Štítek pro označení položek vedených pouze v pomocné skladové evidenci (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)	63
Obrázek 15 - Průběh přeznačování movitého majetku (Zdroj: autorka, dle údajů ICS Identifikační systémy, s.r.o.).....	66
Obrázek 16 - Schéma komunikace SW ProBase Majetek s IS SAP a serverem dodavatele (Zdroj: ICS identifikační systémy, a.s.)	67
Obrázek 17 - Vzorec pro ověření počtu čteček potřebného k provedení elektronické inventarizace (Zdroj: autorka)	69
Obrázek 18 - Výpočet ověření počtu potřebných čteček pro realizaci fyzické inventury v regionálních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe)	70
Obrázek 19 - Výpočet ověření počtu potřebných čteček pro realizaci fyzické inventury v pražských budovách a rekreačních střediscích MZe (Zdroj: Autorka/MZe).....	70
Obrázek 20 - Plán průběhu fyzické inventury (Zdroj: Autorka/MZe).....	74
Obrázek 21 – Dotaz z průzkumu, který ÚIK prováděla po skončení fyzické inventury mezi inventurníky (Zdroj: MZe).....	79
Obrázek 22 - Vývoj počtu položek k vypořádání po skončení fyzické inventury a před stanovením inventarizačních rozdílů v letech 2012-2017 (Zdroj: MZe/Autorka).....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kritické faktory pro úspěch změny (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 114, upraveno)	43
Tabulka 2 - Model změny ve smyslu Smart Administration – procesní mapa (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 121, upraveno)	45
Tabulka 3 - Implementace projektu elektronické inventarizace dle modelu řízení změny ve smyslu Smart Administration (Zdroj: autorka).....	52
Tabulka 4 - Vývoj inventarizačních rozdílů v letech 2012-2016 (Zdroj: MZe).....	57
Tabulka 5 - Hodnotící kritéria veřejné zakázky Nákup vybavení a služeb pro elektronickou inventarizaci majetku MZe (Zdroj: Gemin.cz)	60
Tabulka 6 - Harmonogram provádění fyzické inventury a využití čteček na ústředí a rekreačních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe).....	72
Tabulka 7 - Harmonogram provádění fyzické inventury a využití čteček v regionálních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe)	73

Tabulka 8 - Postup dohledávání nenalezeného majetku (Zdroj: Autorka/MZe)	76
Tabulka 9 - Příklad zobrazení manka v aplikaci PBM (Zdroj: MZe/Autorka).....	78
Tabulka 10 - Majetek převedený na SZIF k 1.11.2017 (Zdroj: MZe/Autorka).....	78
Tabulka 11 - Výpočet nákladů na hodinu práce inventurníka v ústředí a v regionech (Zdroj: autorka)	81
Tabulka 12 - Porovnání personálních nákladů na provedení fyzické inventury v letech 2016 a 2017 (Zdroj: autorka)	82

Seznam použitých zkratk

DIK	Dílčí inventarizační komise
ÚIK	Ústřední inventarizační komise
IS SAP	Informační systém SAP
RFID	Radio Frequency Identification, tj. radiofrekvenční identifikace
EAN	European Article Number, tj. evropské číslo zboží
QR kód	Quick Response kód, tj. kód rychlé odpovědi
MZe	Ministerstvo zemědělství
OVS	Odbor vnitřní správy
OHSM	Oddělení hospodářské správy a majetku
OIKT	Odbor informačních a komunikačních technologií
PBM	ProBase Majetek, software pro zpracování inventury

1 Úvod

Diplomová práce „Vyhodnocení procesu a dopadů zavedení elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR“ se dotýká několika oblastí, jež mohou být nahlíženy zcela samostatně, ale v textu, stejně jako v praxi se prolínají.

Téma se přirozeně dotýká správy majetku a zejména jeho evidence a inventarizace. Tato problematika je ve veřejné správě specifická, neboť je podstatně regulovanější než správa majetku obchodních společností. To je srozumitelné, protože jde o prostředky všech, nikoliv jen majitelů či akcionářů podniku. Státní vlastnictví není ze své podstaty regulováno tržními principy, ty jsou suplovány zákonnými normami.

Ke správě veřejného majetku a využívání veřejných prostředků se váže téma kvality veřejné správy, jenž bývá nejčastěji hodnocena prostřednictvím principů účelnosti, efektivity a hospodárnosti, které vycházejí z teorie Smart Administration a představují základní hodnoty moderní veřejné správy a jsou i klíčem k hodnocení implementace elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství.

Jde tedy o to, jak realizovat správu veřejného majetku účelně, efektivně a hospodárně, a to za využití techniky 21. století. To nevyhnutelně vyžaduje změny, k nimž je veřejná správa, sektor ze své podstaty konzervativní, velmi rezistentní. Modernizace veřejné správy prostřednictvím elektronizace je tématem posledních dvou desetiletí. Přesto je na tomto poli stále co dosahovat. Robustní systém veřejné správy se elektronizuje pomalu, v České republice se elektronizace nyní spíše nedaří, přestože v první dekádě 21. století byly výsledky dobré. V žebříčku rozvoje eGovernmentu bylo Česko v roce 2008 na 25. příčce, ale v roce 2016 to už byla příčka 50. To je způsobeno jak nedostatečnou pozorností vlády, která zrušila Ministerstvo informatiky, tak nedůvěrou veřejnosti, jež se zvedla po několika nepovedených či zpochybňovaných projektech elektronizace ve veřejné správě. To však nejsou důvody proč elektronizaci ve veřejné správě neprosazovat. Ač není samospásná, je nástrojem ke zvýšení efektivity veřejné správy, a to nejen s ohledem na využití finančních prostředků.

Implementace elektronických nástrojů nutně znamená změnu zaběhnutých pořádků, změnu způsobu práce a pracovních postupů. To vyžaduje větší pracovní nasazení dotčených zaměstnanců a zejména specifický přístup vedoucích zaměstnanců pověřených řízením změny. Výzvou pro organizace veřejné správy je i nutnost horizontální implementace

elektronických nástrojů. Jde o změnu, kterou obvykle nelze provést jen v rámci jednoho útvaru, zainteresován bývá jeden či několik odborných útvarů a pak samozřejmě útvar věnující se výpočetní a komunikační technice. Ve vertikálně hierarchizovaných organizacích, jakými instituce veřejné správy jsou, to může představovat problém. Zejména pokud zvolené řešení není plně a jednotně podporováno vedením jednotlivých útvarů.

Elektronizace a řízení změn však nejsou těžištěm diplomové práce, tím je inventarizace majetku, zejména provádění fyzické inventury.

Co obnáší inventarizace je řečeno zákony a podzákonými normami od vyhlášky až po interní předpisy účetních jednotek. Zde není mnoho prostoru pro zlepšení, a to ani na úrovni právních předpisů, neboť ty o inventarizaci se v průběhu času mnoho nemění. Stále jde o totéž, ověřit skutečný stav majetku proti stavu vedenému v účetnictví. Zlepšit jde způsob provedení inventury, lze snížit zátěž, kterou inventura pro zaměstnance organizace představuje, lze snížit chybovost při inventurách a zlepšit kvalitu a rychlost sběru dat. Elektronizace je nástroj, který umožňuje inventarizovat kvalitněji, rychleji a levněji a řízení změn je způsob, jak nástroj prosadit, zavést a naučit se ho využívat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy průběhu plánování a implementace elektronické inventarizace hmotného majetku na Ministerstvu zemědělství ČR zhodnotit zvolený postup a navrhnout opatření k optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku. Dále budou a popsány přínosy a náklady elektronické inventarizace pro organizaci.

2.2 Metodika

Vzhledem k cíli práce, bude třeba vycházet primárně z podrobné znalosti norem upravujících nakládání s majetkem ve veřejné správě, zejména s ohledem na jeho evidenci a inventarizaci, ale rovněž ze znalostí zadávání veřejných zakázek a také z vědomostí a ze zkušeností s řízením změn ve veřejné správě. Všem těmto tématům bude věnována pozornost v teoretické i praktické části práce.

Práce bude zaměřena na fyzickou inventuru, neboť dokladové se elektronizace nedotýká. Přesto není možné, zejména v teoretické části, dokladovou inventuru zcela vynechat, neboť je součástí inventarizace.

Základní poznatková báze bude vytvořena prostřednictvím kompilace poznatků z dostupné odborné literatury, aktuálních právních předpisů a dalších relevantních zdrojů se zaměřením na evidenci a inventarizaci hmotného majetku a dále na řízení změn zejména ve veřejné správě. Základním zdrojem informací budou zákonné normy a jejich prováděcí předpisy, využity budou i interní zdroje sestávající se z předpisů a inventarizačních zpráv Ministerstva zemědělství a zápisů ze setkání pracovní skupiny pro implementaci elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství. K těmto zdrojům má autorka jako vedoucí oddělení hospodářské správy a majetku Ministerstva zemědělství a koordinátorka pracovní skupiny pro implementaci elektronické inventarizace přístup.

Na základě porovnání nákladnosti, chybovosti a časového průběhu klasického a elektronického způsobu inventarizace bude vyhodnocen dopad na kvalitu a náročnost provedení inventarizace. K porovnání budou využity výsledky inventarizace v letech 2012-2016 a 2017, kdy byla inventarizace poprvé provedena elektronicky. Zdrojem dat pro

porovnání výsledků inventarizace budou interní dokumenty Oddělení hospodářské správy a majetku Ministerstva zemědělství, inventarizační zprávy Ministerstva zemědělství a pro rok 2016 a 2017 i inventarizační seznamy a soupisy, dále přehled inventurníků určených pro provedení fyzické inventury v letech 2016 a 2017. Pozornost bude věnována změně v počtu osob zainteresovaných do inventarizace, změně v době trvání, a změně v počtu položek, které bude nutné prověřovat v rozdílové inventuře. Důležitou otázkou rovněž je, kam se přesune těžiště chybovosti, které je při klasické inventuře v různé míře pečlivosti jednotlivých inventurníků.

Základním pohledem na problematiku inventarizace bude pohled správy majetku, samotný proces implementace elektronické inventarizace vyžaduje i pohled manažerský, neboť zavádění nové technologie představuje problém z pohledu řízení změn. K tématu řízení změn budou využity i zahraniční práce zaměřené na změny ve veřejné správě a připravenost zaměstnanců ke změnám. V teoretické části bude věnován prostor několika modelům a v praktické části bude využit model řízení změn ve smyslu Smart Administration.

V analytické části bude nejprve popsán majetkový soubor ministerstva a specifika jeho uložení v jednotlivých budovách a proces tvorby nových inventarizačních štítků a průběh přeznačování fyzického majetku. V rámci přípravných prací pro ověřovací inventuru bude pomocí kvalifikovaného odhadu počtu načtených položek na inventurníka a den určen počet čteček potřebných pro provedení první elektronicky prováděné inventury a sestaven harmonogram provádění elektronické inventury.

$\frac{\text{počet ks majetku k inventarizaci}}{\text{předpokládaný počet načtených položek / den}}$	=	počet dní nutných k načtení daného počtu majetku
$\frac{\text{počet dní nutných k načtení majetku}}{\text{počet dní určených k provedení fyzické inventury}}$	=	potřebný počet čteček

Implementace a průběh elektronické inventarizace budou zhodnoceny z pohledu účelnosti, efektivity a hospodárnosti, které představují stěžejní principy veřejné správy a je jim věnována pozornost i v teoretické části. K jejich hodnocení budou použity metody uvedené v publikaci Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě – Smart Administration¹. V kapitole výsledky a zhodnocení části budou porovnány náklady na provedení běžné

¹ OCHRANA & PŮČEK, 2011

fyzické inventury a inventury prováděné elektronickými prostředky, včetně výpočtu návratnosti investice vynaložené na pořízení potřebného hardware a software a implementaci projektu.

Efektivnost neboli produktivita (P) bude vypočtena porovnáním vstupů potřebných pro jednotku výstupu. Jednotkou výstupu je v tomto případě provedení fyzické inventury (N), vstupy jsou čas zaměstnanců a mzdové náklady na ně (C). Vzorec pro výpočet efektivnosti tedy vypadá takto: $P = N/C$, přičemž N je v tomto případě vždy 1. Pro zjištění efektivnosti, resp. porovnání, zda je elektronické provedení inventury efektivnější, než provedení bez elektronických prostředků tedy postačí porovnat prosté vyčíslení nákladů. Porovnány budou náklady za rok 2016 a 2017. K vyčíslení nákladů bude třeba sečíst čas, který inventurníci fyzické inventuře věnovali a zjištěný počet hodin vynásobit jejich hodinovou mzdou. Hodinová mzda bude určena kvalifikovaným odhadem vedoucího pracovníka a stanovena zvlášť pro zaměstnance v ústředí ministerstva a zvlášť pro ty v regionálních budovách, neboť jejich ohodnocení se liší. Čas věnovaný fyzické inventuře bude zjištěn z harmonogramu provádění fyzických inventur. Za účelem vyhodnocení chybovosti fyzické inventury bude porovnán počet kusů majetku nenalezeného během fyzické inventury v roce 2017 a v předchozích letech. Tento údaj lze zjistit z interních dokumentů Oddělení hospodářské správy a majetku.

K vyhodnocení hospodárnosti bude použit výpočet návratnosti investice vložené do zavedení elektronické inventarizace. K tomu bude třeba znát cenu veřejné zakázky na nákup zboží a služeb pro zavedení elektronické inventarizace. Kompletní dokumentaci podlimitních veřejných zakázek ministerstva lze nalézt na elektronickém tržišti Gemin.cz. Cena veřejné zakázky bude porovnána s roční úsporou, kterou elektronická inventarizace přinesla, a která bude získána hodnocením efektivnosti dle vzorce $P = N/C$.

K vyhodnocení účelnosti bude třeba porovnat výsledky hodnocení se zamýšlenými cíli, tedy určit, zda došlo k zefektivnění a zkvalitnění provedení fyzické inventury a zda byla snížena jejich personální náročnost a chybovost.

Závěrem budou popsána případná další zjištění a navržena možná opatření k optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku Ministerstva zemědělství ČR.

3 Teoretická východiska

Sledování stavu majetku a jeho vývoje je základní potřebou každé účetní jednotky a informace vzešlé z tohoto procesu jsou podstatným vstupem pro řízení organizace. Vztahují se k nákladům provozu organizace, k množství prostředků uložených v majetku a v zásobách, což jsou faktory limitující likviditu organizace. Poskytují informace pro zajištění plynulé obnovy majetku a rozložení investic tak, aby jejich kumulace neohrozila finanční stabilitu organizace. Základními nástroji sledování stavu majetku a závazků jsou evidence majetku a provádění inventur.

Hledisko finanční stability není pro organizační služby státu tak podstatné, jako pro komerční společnosti, neboť financování je zajištěno ze státního rozpočtu. Instrukce veřejné správy nejsou na rozdíl od komerčních společností při své činnosti motivovány ziskem a zhodnocením vloženého kapitálu, což představuje velkou výzvu pro nastavení vhodných procesů nakládání s veřejnými prostředky. Jejich cílem není vyšší zisk, ale efektivní služba občanům. Efektivita služby se měří nesnadno, proto se v posledních desetiletích klade důraz na přenášení principů manažerského řízení do veřejné správy. Tento přístup má kořeny v anglosaském prostředí a první práce zabývající se tímto tématem byly publikovány na počátku 90. let 20. století.

Nejvýznamnější teorií manažerského přístupu ve veřejné správě je teorie New Public Management, která „*zdůrazňuje ekonomický přístup k řízení veřejné správy*“² a je rozvíjena zejména v anglosaských zemích. Ekonomický přístup k veřejné správě lze uplatnit nejlépe v oblasti nakládání s veřejnými prostředky, kam nepochybně spadá i správa majetku, a tedy i jeho evidence a inventarizace. Klíčovým principem New Public Managementu je princip účelného, efektivního a hospodárného nakládání s majetkem. Bývá také nazýván 3E podle anglických termínů Efficiency, Effectiveness, Economy. Zásady 3E se promítají i do mnoha zákonů týkajících se správy veřejných prostředků, např. do zákona o finanční kontrole³, a jsou aktuálním trendem prosazovaným ve veřejné správě nejen v České republice.

Nejdůležitějším z těchto třech principů není hospodárnost, ale účelnost, která „*prověřuje ekonomickou racionalitu*“⁴. V první řadě nejde o to, aby byl výkon veřejné správy co

² OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 34

³ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů

⁴ OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 212

nejlevnější, ale co nejučelnější. Mnoho veřejně poskytovaných služeb se nevyplatí poskytovat z čistě ekonomického hlediska, ale jsou důležité z hlediska fungování celé společnosti. Právě poskytování služeb, bez nichž se společnost neobejde, ale jejichž poskytování se nevyplatí soukromým subjektům je na veřejné správě, případně neziskových organizacích. Podstatné otázky spojované s principy 3E tedy nejsou jen za kolik, ale především co, proč a jak, či jak nejlépe.

3.1 Postavení organizačních složek státu při nakládání s majetkem a vybrané související právní normy

Stejně jako pro jakoukoliv činnost veřejné správy i pro nakládání s majetkem platí, že subjekty veřejné správy mohou činit jen to, co jim zákon ukládá, kdežto ostatní subjekty mohou činit vše, co jim zákon nezakazuje. Orgány veřejné správy jsou tedy ve svém konání svázány více než soukromé subjekty. Cílem organizačních složek státu není zajištění zisku, ale zajištění veřejných služeb pro občany. Za tímto účelem stát svěřuje stát svým organizačním složkám a dalším subjektům majetek k hospodaření. Majetek je svěřován prostřednictvím zřizovacích listin, příp. dodatků ke zřizovacím listinám. Majetek, který aktuálně žádná z organizačních složek státu či státních organizací nepotřebuje k výkonu své služby spravuje Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.

Organizační složky státu jsou při nakládání s majetkem nahlíženy jako právnické osoby a účetní jednotky a musí dostát všem zákonným normám, které se na ně jako takové vztahují. Především jsou v nakládání s majetkem omezeny zákonem 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích (dále jen „zákon o majetku státu“). Ten organizačním složkám státu ukládá spravovat svěřený majetek „*účelně a hospodárně k plnění funkcí státu*“⁵. Tato zásada se vine celým zákonem a musí být aplikována při jakémkoliv rozhodování o majetku státu, ať už se jedná o nakládání s nemovitým majetkem či právy anebo s movitým majetkem. Vztahuje se na pořizování majetku, stejně jako na vyřazování či jeho prodej, ale i veškeré úkony při držení majetku, jakými jsou např. opravy či převody. Přestože organizační složky nesledují nákladovost svého počínání z hlediska

⁵ Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, 2000, § 14, odst. 1

navýšení zisku, jsou k tomu vedeny právě zásadou účelnosti a hospodárnosti, která je předmětem finanční kontroly.

Majetek, se kterým nakládají, zůstává majetkem České republiky, organizační složky státu jsou s ním příslušné hospodařit. Zákon o majetku státu upravuje zejména pořizování majetku a nakládání s ním v případě jeho dočasné či trvalé nepotřebnosti. V době jeho držení je třeba o majetek pečovat s péčí řádného hospodáře a bránit snížení jeho hodnoty, a naopak usilovat o její navýšení.

K zákonu náleží prováděcí předpis, kterým je vyhláška 62/2001 Sb., o hospodaření organizačních složek státu a státních organizací s majetkem státu, ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška upravuje zřizování organizačních složek státu a jejich vybavování majetkem, specifikuje náležitosti zřizovacích listin. Dále stanovuje pravidla vedení operativní evidence, upravuje právní jednání mezi organizačními složkami státu a státními organizacemi. A konečně určuje pravidla nakládání s nepotřebným majetkem.

Od okamžiku pořízení majetku je s ním rovněž nakládáno dle zákona 561/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „zákon o účetnictví“), který uvádí, že *„účetní jednotky, které mají vlastnické nebo jiné právo k majetku, anebo které hospodaří s majetkem státu nebo s majetkem územně správních celků, není-li dále stanoveno jinak, o něm účtují a odpisují v souladu s účetními metodami“*⁶. Ustanoveními zákona o účetnictví, které se týkají povinnosti inventarizovat majetek a závazky a jemu podřízeným normám je věnována kapitola 3.2. Tímto zákonem byla do českého právního řádu transponována Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS Text s významem pro EHP.

Zákon o účetnictví je prováděn vyhláškou č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky (dále jen „vyhláška o účetnictví vybraných účetních jednotek“). Tato vyhláška upravuje vedení účetnictví organizací veřejné správy. Určuje náležitosti účetní závěrky, a stanovuje závazné členění směrné účtové osnovy závazné pro všechny

⁶ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 28, odst. 1

dotčené účetní jednotky. Ministerstvo účtuje dle Českých účetních standardů č. 701 až č. 710 pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 410/2009 Sb.

Důležitou normou z hlediska nakládání s majetkem státu je zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o finanční kontrole“). Zákon o finanční kontrole „*vymezuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy, mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy.*“⁷ Určuje, kdo a jak provádí kontrolu nakládání s veřejnými prostředky. Vymezuje pravomoci jednotlivých kontrolních orgánů, určuje nápravná opatření. V zákoně o finanční kontrole je přítomna zásada 3E, tedy požadavek na „*hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy*“⁸ a zákon rovněž principy 3E pregnantně definuje. Hospodárností rozumí „*takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dosažení odpovídající kvality plněných úkolů*“, efektivností „*takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění*“ a účelností „*takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů*“⁹.

Poslední normou, které bude věnována pozornost, je zákon 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen zákon o zadávání veřejných zakázek“), který upravuje nákup zboží a služeb z veřejných prostředků. Určuje, kdo je veřejným zadavatelem a jakými pravidly se, s ohledem na typ komodity a předpokládanou hodnotu nákupu, řídí zadávání veřejných zakázek. Základní principy tohoto zákona stanovují zásady „*transparentnosti a přiměřenosti*“¹⁰ a „*rovného zacházení a zákazu diskriminace*“¹¹ kterými jsou vázáni zadavatelé veřejných zakázek ve vztahu ke stanovování podmínek zadávacího řízení, resp. ve vztahu k dodavatelům.

⁷ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), 2001, § 1 odst. 1

⁸ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), 2001 § 4 odst. 1 písm. d

⁹ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), 2001, § 2 písm. m, n, o

¹⁰ Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, 2016, § 6 odst. 1

¹¹ Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, 2016, § 6 odst. 2

3.2 Zákon o účetnictví a podřízené předpisy upravující inventarizaci majetku

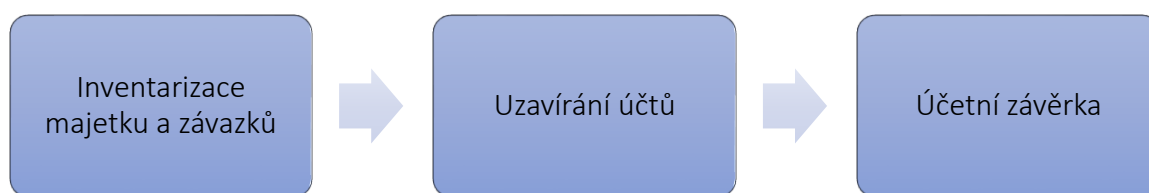
Z hlediska inventarizace jsou stěžejními paragrafy zákona o účetnictví § 29 a § 30, ale nelze pominout ani řadu dalších paragrafů, které se k inventarizaci vztahují. Samotnou povinnost inventarizovat ukládá majetek a závazky ukládá § 6 odst. 3: „*Účetní jednotky jsou povinny inventarizovat majetek a závazky podle § 29 a 30.*“ Vztah účetnictví a inventarizace upravuje § 8 odst. 4, který se věnuje průkaznosti a věrohodnosti účetnictví, což jsou jeho zásadní atributy, a zároveň roli inventarizace v prokazování těchto vlastností: „*Účetnictví účetní jednotky je průkazné, jestliže všechny účetní záznamy tohoto účetnictví jsou průkazné (§33a) a účetní jednotka provedla inventarizaci*“¹². Bez provedení inventarizace tedy není možné řádně a úplně vést účetnictví.

Zákon o účetnictví účetním jednotkám ukládá inventarizaci „...*zjistit skutečný stav veškerého majetku a závazků...*“ a zároveň ověřit, „*zda zjištěný skutečný stav odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví...*“¹³. Tato povinnost je uložena k okamžiku sestavení účetní závěrky. Zákon dále umožňuje inventuru zahájit čtyři měsíce před rozvahovým dnem a ukončit nejpozději dva měsíce po rozvahovém dni. Prakticky je tedy možné řádnou inventuru provádět od 1. 9. do 28. 2., účtuje-li účetní jednotka v účetním období rovnajícím se kalendářnímu roku. Zákon rozlišuje periodickou inventarizaci, která se provádí k okamžiku sestavení účetní závěrky a dělí se na řádnou, jenž je prováděna ke dni řádné účetní závěrky a mimořádnou, jenž je prováděna ke dni mimořádné účetní závěrky, např. při ukončení činnosti účetní jednotky.

Inventarizace je jedním z prvních kroků, které účetní jednotka provádí v souvislosti s koncem účetního období, předchází uzavírání účtů a jejím prostřednictvím se ověřuje konečný stav účtů k rozvahovém dni. Vztah inventarizace k ostatním úkonům spojeným s koncem účetního období znázorňuje obrázek 1.

¹² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví)

¹³ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 29 odst. 1



Obrázek 1 - Vztah mezi inventarizací a dalšími úkony prováděnými na konci účetního období (Zdroj: autorka)

Samotným průběhem inventarizace se zabývá § 30. Zákon o účetnictví v § 30 rozlišuje fyzickou inventuru a dokladovou inventuru. Fyzická inventura se provádí u majetku, „u kterého lze vizuálně zjistit jeho existenci“ a dokladovou inventuru u majetku a závazků, jejichž existenci nelze vizuálně ověřit. Např. pozemky mohou být inventarizovány oběma způsoby, neboť je možné ověřit jejich existenci zrakem a zároveň prostřednictvím dokladů, jakými jsou nabyvací listiny, a především zápis v Katastru nemovitostí.

V § 30 je uváděn nejen termín inventarizace, ale i termín inventura, právě v rozdělení na fyzickou a dokladovou inventuru. Jednotlivé inventury jsou součástí inventarizace, která zahrnuje více činností, jež jsou popsány v kapitole 3.5 Průběh inventarizace. Zákon o účetnictví v § 30 v odst. 7 stanovuje náležitosti inventurních soupisů a v odst. 10 a 11 popisuje inventarizační rozdíly a jak mají být vyúčtovány. Inventarizačními rozdíly rozumí zákon „rozdíly mezi skutečným stavem a stavem v účetnictví, které nelze prokázat způsobem stanoveným tímto zákonem,¹⁴“ Pokud majetek chybí, je rozdíl nazýván rozdíl mankem, či schodkem, jde-li o peněžní hotovost či ceniny a pokud majetek přebývá, je rozdíl přebytkem.

Povinnosti ukládané zákonem upřesňuje vyhláška ministerstva financí č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků. Zde jsou popsány veškeré povinnosti účetní jednotky při provádění inventur a rovněž jsou určeny body, které může účetní jednotka upravit vnitřním předpisem.

Oba předpisy ponechávají účetním jednotkám dost volnosti, aby inventarizace mohla být zorganizována způsobem, který účetní jednotce co nejlépe vyhovuje. Zákonodárci zřejmě vycházejí ze správného předpokladu, že řádné provádění inventarizace je v nejlepším zájmu každé účetní jednotky, neboť je jedním ze zásadních podkladů k ověření kvality hospodaření účetní jednotky.

¹⁴ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 30 odst. 10

3.2.1 Vyhláška o inventarizaci majetku a závazků

Vyhláška 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků (dále jen „vyhláška o inventarizaci“) stanoví „požadavky na organizační zajištění a způsob provedení inventarizace majetku a závazků“¹⁵. Vyhláška vysvětluje základní pojmy, určuje náležitosti inventury a s ní spojených dokumentů.

Ukládá účetním jednotkám zřídit inventarizační komisi, v případě ministerstev musí být zřízena ústřední inventarizační komise, a dále zajistit podmínky pro zjišťování skutečného stavu inventarizačních položek. K tomu je zejména třeba zajistit označení majetku nezaměnitelným inventarizačním identifikátorem a vést seznam těchto identifikátorů.

Vyhláška, stejně jako zákon o účetnictví, rozlišuje inventuru:

- a) fyzickou,
- b) dokladovou.¹⁶

Fyzická inventura ověřuje nejen existenci majetku, ale rovněž jeho skutečný stav. Změny ve stavu majetku, např. jeho poškození, je nutné ocenit dle § 24 a 25 zákona o účetnictví a vyúčtovat podobně jako manko, schodek či přebytek.

Majetek, s nímž má účetní jednotka příslušnost hospodařit, ale aktuálně je v držení či užívání jiné osoby musí být také inventarizován. V tomto případě, není nutné provádět fyzickou inventuru, stačí „potvrzení o existenci tohoto majetku osobou, která má tento majetek v držení nebo užívání.“¹⁷ Fyzické inventuře podléhá i majetek, který se nachází na pozemcích či v budovách účetní jednotky, přestože s ním nemá příslušnost hospodařit. Může jít o majetek zapůjčený, vypůjčený, pronajatý či propachtovaný účetní jednotce.

Dokladová inventura se týká pohledávek, závazků a nehmotného majetku. Během ní se skutečný stav zjišťuje podle inventarizačních evidencí, např. ověřením v Katastru nemovitostí. Existence nemovitostí, které účetní jednotka běžně užívá, nemusí být vizuálně ověřována. Pozemky je možné inventarizovat fyzickou i dokladovou inventurou.

V srpnu 2017 předložilo Ministerstvo financí ČR do Legislativní rady vlády návrh vyhlášky, kterou se mění vyhláška o inventarizaci s cílem snížit administrativní zátěž vybraných

¹⁵ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010, § 1 odst. 1

¹⁶ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010

¹⁷ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010

účetních jednotek dle zákona o účetnictví. Vybranými účetními jednotkami zákon o účetnictví rozumí: „...organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, územní samosprávné celky dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace a zdravotní pojišťovny.“¹⁸ Předmětem dokumentu je zavedení zjednodušené inventury v případě některých vlastních zdrojů. Konkrétně se návrh týká položek rozvahy C.I. a C.II., kromě položky C.I.3. Novela vyhlášky byla vydaná dne 1. 12. 2017 jako vyhláška š. 411/2017, kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků (dále jen „vyhláška 411/2017 Sb.“). Vyhláška 411/2017 Sb. zavádí možnost provádět zjednodušenou inventuru v rámci periodické inventarizace, jejímž předmětem by mělo být prokázání přírůstků a úbytků stavu jiných pasiv za účetní období. Zjednodušená inventura umožňuje rovněž nevyhotovovat seznam a popis inventarizačních identifikátorů v případech, kdy lze příslušené skutečnosti dovodit z vnitřního předpisu nebo z jiné dokumentace. Vyhláška¹⁹ rovněž zavádí zjednodušený inventurní soupis, který obsahuje přírůstky a úbytky stavu jiných pasiv, včetně počátečních a konečných stavů.

Účinnost vyhlášky je k 1. 1. 2018, přičemž vybrané účetní jednotky mohou použít nová ustanovení již pro inventarizaci majetku a závazků související s účetním obdobím roku 2017.

3.3 Vnitřní předpisy ministerstva

Vnitřním předpisem pro provádění inventury na ministerstvu je Směrnice ministra zemědělství 3/2011 k inventarizaci majetku a závazků (dále jen „směrnice ministra“), dále příkaz ministra zemědělství, kterým je každoročně dáván pokyn k provedení periodické inventarizace a metodický pokyn, který je vydáván jako příloha příkazu ministra zvlášť pro fyzickou inventuru a dokladovou inventuru.

3.3.1 Směrnice a příkaz ministra zemědělství k inventarizaci majetku a závazků

Směrnice ministra vymezuje základní pojmy týkající se inventury, určuje působnost a pravomoci ústřední inventarizační komise (dále jen „ÚIK“) a dílčích inventarizačních komisí (dále jen „DIK“). V článku 4 stanovuje směrnice náležitosti příkazu ministra, kterým

¹⁸ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 1 odst. 3

¹⁹ Vyhláška č. 411/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků ve znění pozdějších předpisů, 2017

je každoročně jmenován předseda ÚIK a ukládá povinnosti spojené s fyzickou i dokladovou inventurou všem dotčeným osobám. Příkaz ministra je vydáván nejméně 30 dní před zahájením první inventury v účetním období. Příkaz rovněž určuje období provádění fyzické a dokladové inventury v daném účetním období.

V souladu se směrnicí je rozhodným datem pro provádění fyzické inventury hmotného majetku a zásob a dokladové inventury nemovitostí 31. 10. a pro inventuru peněžních prostředků a dokladovou inventuru je to 31. 12.

Fyzická inventura je prováděna první dva týdny v listopadu a je realizována prostřednictvím DIK a inventarizačních skupin, jejichž členy navrhuje jednotlivé sekce ministerstva. Směrnice stanoví, že DIK musí mít minimálně tři členy a inventarizační skupiny musí být minimálně dvoučlenné. Činnost DIK a inventarizačních skupin řídí ÚIK, jejímiž členy musí být alespoň *„jeden zaměstnanec ministerstva z odboru účetnictví a statistiky a jeden zaměstnanec ministerstva z odboru vnitřní správy tak, aby ÚIK disponovala potřebnými znalostmi z oblasti účtování, inventarizace a správy majetku“*²⁰.

Příkaz ministra ukládá zajistit součinnost potřebnou pro provedení inventarizace, zastavit po dobu fyzické inventury veškeré přesuny majetku, včetně výdeje ze skladů, malování a dislokace. Všichni zaměstnanci jsou před zahájením fyzické inventury povinni ověřit soulad přiděleného majetku s evidencí majetku a rovněž soulad skutečné dislokace s dislokací uvedenou v elektronickém telefonním seznamu.

O výsledcích inventury je dle směrnice ministra zpracována inventarizační zpráva, kterou sestavuje ÚIK a schvaluje ministr zemědělství. Součástí zprávy jsou i doporučení ÚIK, ve kterých se v minulých letech opakovaně vyskytoval apel na zavedení elektronické inventarizace majetku ministerstva.

3.3.2 Metodické pokyny k inventarizaci

Postup provádění inventur je popsán v Metodickém pokynu k provedení periodické fyzické inventarizace hmotného majetku, peněžní hotovosti a cenin a v Metodickém pokynu k provedení periodické dokladové inventarizace, jenž každoročně vydává ÚIK spolu s plánem inventur.

²⁰ Ministerstvo zemědělství ČR, 2011, čl. 3 odst. 5

Metodické pokyny zdůrazňují povinnosti stanovené v zákonných i podzákonných normách věnovaných nakládání s majetkem a jeho evidenci, zejména v zákoně o nakládání s majetkem státu a jeho prováděcí vyhlášce a v Příkazu ministra zemědělství o nakládání s majetkem.

3.4 Druhy inventarizovaného majetku

Zákon o účetnictví říká, že inventarizací se zjišťuje stav veškerého majetku²¹. Předmětem inventarizace je všechno majetek, který účetní jednotka vlastní, nebo k němu má příslušnost hospodařit, jakož i majetek jiné účetní jednotky, který má dočasně v užívání na základě majetkové smlouvy a rovněž majetek, který účetní jednotka na základě majetkové smlouvy přenechala do užívání jiné účetní jednotce. Předmětem inventarizace není osobní majetek zaměstnanců, ani návštěvníků organizace. Vzhledem k tomuto vymezení je nezbytné vědět, co vše je majetkem.

Ve starších právních úpravách inventarizace, ať už ve výnosu ministerstva financí čj. 182/175.000/1958 ze dne 24. listopadu 1958 o inventarizaci hospodářských prostředků u národních výborů a jim podřízených organizací anebo ve vyhlášce č. 155/1971 Sb., o inventarizaci hospodářských prostředků (dále jen „vyhláška o inventarizaci hospodářských prostředků“) se nehovoří o majetku a závazcích, ale o hospodářských prostředcích. V § 2 vyhlášky o inventarizaci hospodářských prostředků²², která pozbyla platnosti dnem účinnosti zákona o účetnictví, je výčtem přesně vymezeno, které hospodářské prostředky se musí inventarizovat a jsou rozděleny podle toho, zda jsou vedeny v účetnictví, anebo v operativní evidenci. I vyhláška o inventarizaci hospodářských prostředků stanoví, že je nutné inventarizovat „i hospodářské prostředky, které nejsou ve správě (vlastnictví) organizace a nesledují se ani na podrozvahových účtech, avšak jsou u ní v době provádění inventarizací a organizace za ně odpovídá“. Výjimku tvořily předměty svěřené k „přepřevě, k opravě k úpravě apod.“²³.

Obchodní zákoník, který vstoupil v platnost v roce 1992 a do účinnosti nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. (dále jen „občanský zákoník“), upravoval obchodní vztahy, znal

²¹ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 29 odst. 1

²² SVOBODOVÁ, 2013

²³ SVOBODOVÁ, 2013, str. 26

obchodní majetek, který definoval takto: „Čistým obchodním majetkem je obchodní majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním, je-li fyzickou osobou, nebo veškerých závazků, je-li právnickou osobou.“²⁴ Občanský zákoník v § 495 vymezuje majetek následovně: „Souhrn všeho, co osobě patří, tvoří její majetek. Jméno osoby tvoří souhrn jejího majetku a jejích dluhů.“ Tato lapidární definice zahrnuje vše a absencí výčtu zamezuje možnému opomenutí.

Účetní pohled na majetek je z podstaty věci preciznější. Z účetního hlediska rozlišujeme majetek dlouhodobý a oběžný.

Dlouhodobý majetek se dále dělí na:

- a. dlouhodobý nehmotný,
- b. dlouhodobý hmotný,
 - i. dlouhodobý hmotný odepisovaný,
 - ii. dlouhodobý hmotný neodepisovaný,
- c. dlouhodobý finanční.

Oběžný majetek se dále dělí na:

- d. zásoby,
- e. pohledávky a
- f. peněžní prostředky.²⁵

Přesné rozdělení majetku určuje směrná účtová osnova, resp. účtový rozvrh účetní jednotky a je nejvhodnějším vodítkem pro stanovení přehledu majetku a závazků podléhajících inventarizaci. Majetek pro inventarizaci je tříděn na úrovni syntetických účtů. Tato míra podrobnosti umožňuje rozdělit soupis majetku dle druhu prováděné inventury na fyzickou a dokladovou inventuru. U některých položek je možné, vhodné, či nutné provést oba druhy inventury.

3.4.1 Identifikace majetku

Aby mohl být majetek inventarizován, musí být umožněna jeho identifikace. V souladu s vyhláškou o inventarizaci majetku a závazků je nezbytné, aby účetní jednotka označila

²⁴ Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník, 1991

²⁵ SVOBODOVÁ, 2013, volně str. 20-21

veškeré inventarizační položky „*nezaměnitelným inventarizačním identifikátorem*“²⁶ a vedla seznam identifikátorů, nicméně podoba identifikátoru je ponechána na vnitřní úpravě účetní jednotky. Může jim být výrobní číslo, číslo přidělené účetní jednotkou a rovněž je možné, aby měl jeden předmět více identifikátorů, pokud to nebrání nezaměnitelnosti a jednoznačnosti identifikace, která je zásadním imperativem vyhlášky. Jednoduše řečeno, při inventuře nejde jen o nalezení odpovídajícího počtu kusů židlí, jde o to najít ty správné židle na správném místě v odpovídajícím stavu, a k tomu je nezbytný identifikátor.

Majetek a závazky, který podléhají dokladové inventuře jsou identifikovány číslem dokladu. Majetku, který podléhá fyzické inventuře je obvykle přidělováno inventární číslo, neboť vlastní řada inventárních čísel, příp. několik řad, umožňuje účetní jednotce snazší orientaci v majetku a rychlejší inventarizaci, než označení např. výrobním číslem.

Identifikátor umožňuje propojit konkrétní majetek s účetní evidencí a u hmotného majetku je obvykle umístěn na inventarizačním štítku. V případě majetku, který není možné fyzicky označit, zůstává identifikátor jen v evidenci majetku anebo v pomocné evidenci, kterou mohou být např. katalogy majetku. Inventární štítky musí vždy obsahovat nezaměnitelný inventarizační identifikátor, obvykle inventární číslo. Umístění ostatních údajů na štítek je na rozhodnutí účetní jednotky. Dalšími údaji, které je možné na štítek uvést, jsou:

- a) název majetku či výrobní číslo,
- b) číslo syntetického účtu,
- c) datum aktivace,
- d) lokalita.

Uvedení názvu či výrobního čísla není příliš účelné u běžného hmotného majetku, jakým je např. nábytek, ale může být užitečné u výpočetní techniky nebo majetku, který je názvem, resp. výrobním číslem, jednoznačně specifikován. Informace o syntetickém účtu, na kterém je s majetkem účtováno může sloužit např. k rozlišení uměleckých děl (účet 032) a běžných dekorativních předmětů (účet 028/029). Spolu s datem aktivace, která prozrazuje stáří majetku, umožňuje posoudit stav majetku vzhledem k jeho stáří a odpisům bez nutnosti nahlédnout do evidence majetku. Vzhledem k charakteru movitého majetku, který může být v rámci účetní jednotky snadno přesouván, nelze uvádění lokality na inventární štítek

²⁶ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010

doporučit s výjimkou majetku, který je trvale a jednoznačně určen na konkrétní místo a jeho přesun je nežádoucí.

Inventarizační identifikátor může být pro fyzickou osobu částečně nebo zcela nečitelný, ale musí být zajištěna možnost převodu informace uvedené na identifikátoru do čitelné podoby. Toto ustanovení²⁷ umožňuje označovat majetek strojově čitelnými kódy, přestože to není explicitně řečeno. Pokud je inventární štítek opatřen strojově čitelným kódem, je z praktického hlediska vhodné, aby bylo uvedeno také jeho číslo v numerické podobě, případně název majetku, aby byla identifikace majetku zajištěna i v případě poškození strojově čitelného kódu, anebo absence čtečky strojově čitelných kódů.

Samostatnou otázkou je rovněž způsob uchycení inventárního štítku na movitý majetek a jeho vhodné umístění. Inventární štítek by měl být v ideálním případě od majetku neoddělitelný, ale zároveň jej nepoškozovat. Současně by měl být snadno přístupný, aby umožnil snadnou identifikaci během inventury. To je výzvou zejména v případě uměleckých děl, užitého umění, ale i nábytku v reprezentačních místnostech apod.

V kapitole 4.1.3 Evidence a označování majetku na Ministerstvu zemědělství ČR jsou uvedeny fotografie dokumentující vývoj inventárních štítků od hliníkových destiček, které byly k majetku připevňovány hřebíky či vruty, což splňovalo podmínku nesnadného oddělení štítku od majetku, až po samolepící štítky, které sice majetek nepoškozují, ale jejich odstranění je snadné a lze jej udělat bez zanechání stop. Nové technologie umožňují vyrobit inventární štítek, který není možné sloupnout beze stopy. Jejich potisk ale obvykle neodolá lidskému potu či dlouhodobé expozici slunečnímu záření. V tom jsou hliníkové štítky nepřekonatelné. Žádným z výše uvedených štítků ale není možné označit všechen movitý majetek. Např. křišťálový lustr, umělecké předměty, anebo některé typy mobilních telefonů není možné štítky označit.

3.4.2 Identifikace strojově čitelnými kódy

Nejnovejším trendem v označování movitého majetku jsou strojově čitelné kódy. Mají různé formy a oproti běžným inventarizačním štítkům mohou obsahovat více informací, které jsou

²⁷ Vyhláška č. 411/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků ve znění pozdějších předpisů, 2017, § 9 odst. 8

kódovány různým způsobem a nejsou tedy čitelné lidskému oku, ale pouze prostřednictvím čteček.

Při volbě typu strojově čitelného kódu je vhodné zohlednit nejen množství informací, které je schopný nést, ale především, jakou čitelnost si uchovává při poškození.

Strojově čitelnými kódy pro účely označování majetku jsou zejména:

- a) čárové kódy,
 - a. 1D kódy,
 - b. 2D kódy,
 - c. 3D kódy,
- b) RFID²⁸ kódy.

Neznámějším čárovým kódem, který je používán k označování zboží v maloobchodních sítích je 1D kód EAN²⁹. Zaznamenává pouze číslice 0-9 a to prostřednictvím svislých čar a mezer. Čárové kódy založené na principu svislých čar, např. Code 39, který kóduje číslice 0-9, písmena A-Z a dalších sedm speciálních znaků zaznamenávají informace na lince, výška kódu je pojistkou pro zajištění čitelnosti dat. Jakmile je přerušena linka, kód je nečitelný.



Obrázek 2 - Lineární Code 39 (Zdroj: (DUBEN, 2017))

Množství zakódovaných informací ovlivňuje délku kódu. Vzhledem k tomu, že není žádoucí, aby inventární štítky byly příliš velké, je v případě užití tohoto typu kódu pro označení majetku třeba počítat s tím, že kód může nést prakticky jen inventární číslo, a nikoliv další informace o majetku.

2D kódy jsou lineární kódy, které k zápisu dat využívají střídání tmavých a světlých útvarů, nejčastěji čtverců či obdélníků) přesným umístěním v matici. To umožňuje kódovat mnohem více informací na malém prostoru. Navíc 2D kódy umožňují zopakovat informaci v kódu několikrát, což zvyšuje čitelnost kódu při poškození. Nejznámějšími typy 2D kódů jsou QR³⁰ kódy a kód Data Matrix.

²⁸ Radio Frequency Identification, tj. radiofrekvenční identifikace

²⁹ European Article Number, tj. evropské číslo zboží

³⁰ Quick Response, tj. rychlá odpověď



Obrázek 3 - kód Data Matrix (Zdroj: (DUBEN, 2017))



Obrázek 4 - QR kód (Zdroj: (DUBEN, 2017))

Oba kódy pojmu značné množství znaků. QR kód umožňuje kódovat 7366 číselných znaků nebo 4464 alfanumerických znaků, a navíc vyniká rychlou čitelností, Data Matrix pojme až 500 znaků, a navíc má vysokou redundanci dat na mnoha místech, což umožňuje dobrou čitelnost i při poškození. Oba kódy jsou čitelné i pomocí CCD³¹ kamery, tedy i prostřednictvím mobilních telefonů.

3D kódy vypadají stejně jako 1D či 2D kódy, ale jsou plastické, což je vhodné např. u součástek průmyslových strojů či obdobně namáhaných provozech.

RFID³² kódy využívají technologii čipů, což je vhodné pouze pro některé druhy majetku. RFID je možné přečíst z určité vzdálenosti, aniž by čtečka byla přiložena ke kódu, to usnadňuje inventuru uměleckých děl a dalších předmětů, se kterými by nemělo být hýbáno. Na druhou stranu může dojít k načtení všech kódů v dosahu čtečky, aniž by byla vizuálně ověřena existence dotčeného majetku, což je v rozporu s požadavky § 6 vyhlášky 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, který stavuje povinnost vizuálně zjišťovat skutečný stav majetku. Tato technologie je navíc mnohem nákladnější než technologie čárových kódů.

Pro identifikaci majetku ve veřejné správě lze doporučit 2D kódy, které umožňují kódovat dostatečný počet informací a zachovávají si čitelnost i při poškození. Pouze pro identifikaci cenných uměleckých děl, které by mohla manipulace poškodit lze doporučit RFID kódy.

³¹ Charge-Coupled Device, tj. zařízení s vázanými náboji, elektronická součástka používaná pro snímání obrazové informace

³² Radio Frequency Identification, tj. radiofrekvenční identifikace

Detailnější rozbor technologických možností elektronické inventarizace je nad rámec této diplomové práce.

3.5 Průběh inventarizace

Průběh inventarizace popisuje vyhláška o inventarizaci a její organizace je dále upravena vnitřní normou účetní jednotky. Vnitřní normou se rozumí inventarizační směrnici, pokyn či příkaz k provedení inventarizace apod. Vnitřní norma by měla zohledňovat objem majetku a závazků účetní jednotky, umístění majetku a počet zaměstnanců.

Od objemu majetku a závazků a jejich umístění se ovíjí předpokládaná doba inventury i počet inventarizačních komisí či skupin. Pokud je objem majetku a závazků značný a počet zaměstnanců malý, je vhodnou alternativou zajistit inventarizaci, nebo její část, např. fyzickou inventuru externími pracovníky nebo externí společností. V takovém případě musí účetní jednotka jmenovat ústřední inventarizační komisi.

Vnitřní norma rovněž vymezuje, co je předmětem inventarizace, jak je prováděna a jak účetní jednotka vypořádává výsledky inventarizace, včetně manka, schodku, či přebytku. Norma účetní jednotky o provádění inventarizace je úzce provázána s dalšími vnitřními majetkovými předpisy či úpravami, jakými jsou především:

- účtový rozvrh, který účetní jednotka sestavuje na základě směrné úctové osnovy,
- stanovení osob odpovědných za majetek účetní jednotky, včetně náležitých podpisových vzorů a dohod o odpovědnosti za svěřený majetek,
- oceňovací metody,
- způsob evidence drobného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- normy přirozených úbytků zásob,
- zásady pro tvorbu rezerv,
- způsob používání devizových kurzů atd.³³

3.5.1 Činnosti předcházející fyzické a dokladové inventuře

Samotné inventuře, kterou je možné provádět v období od 1. 9. do 28. 2., pokud je rozvahovým dnem účetní jednotky 31. prosinec, předchází celá řada úkonů.

³³ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010, Vyhláška č. 411/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků ve znění pozdějších předpisů, 2017,

Především je nezbytné jmenovat inventarizační komisi, v případě ministerstev a státních fondů i ústřední inventarizační komisi, která „řídí a kontroluje činnosti inventarizačních komisí“³⁴. Inventarizační komise zajišťují provedení inventur a odpovídají za ně. Komise musí být nejméně dvoučlenné. Jakmile je komise ustavena, sestavuje plán provedení jednotlivých inventur a připravuje soupis majetku a závazků v inventarizaci. Dále určuje, kdy bude provedena fyzická a dokladová inventura, pokud toto neupravuje vnitřní norma účetní jednotky. Je vhodné, aby termín fyzické i dokladové inventury zůstával každoročně stejný, kvůli porovnatelnosti výsledků inventarizace.

Komise sestavuje harmonogram jednotlivých činností, které předcházejí i následují fyzickou a dokladovou inventuru. Důležitým úkolem je vytvoření inventurních soupisů k fyzické i dokladové inventuře v podobě v jaké budou použity během fyzické a dokladové inventury. Dále je nutné jmenovat osoby, které budou fyzickou a dokladovou inventuru provádět. Ty jsou podřízeny předsedovi inventarizační komise a tvoří jednotlivé dílčí inventarizační komise, které odpovídají za provedení jednotlivých inventur. Do inventarizačních komisí by měli být jmenováni zaměstnanci, kteří mají přehled o majetku účetní jednotky, dostatečné odborné znalosti umožňující posouzení stavu inventarizovaného majetku, ale zároveň nejsou na výsledcích inventarizace osobně zainteresováni. Např. skladník by neměl samostatně provádět inventuru ve skladu, za který nese hmotnou odpovědnost, ale měl by být inventuře přítomen. Obvykle je hmotně odpovědný pracovník členem inventarizační komise, ale ne jejím předsedou. Předpokládá-li se, že některá z inventur bude náročnější je vhodné jmenovat na její provedení vícečlennou komisi.

Všechny členy inventarizačních komisí je nezbytné proškolit v souladu se zákoníkem práce, který ukládá:

„(1) Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda nebo plat.

(2) Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodu na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.“³⁵

³⁴ Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků, 2010, § 4, odst. 6

³⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2006, § 28 odst. 1 a odst. 2

Ze školení je vhodné pořídit zápis, a především prezenční listinu. Školení by mělo být jak teoretické a seznámit členy inventarizačních komisí s dotčenými normami, tak praktické, zejména s ohledem na způsob provádění fyzické inventury a používané technologie.

3.5.2 Průběh fyzické inventury

Okamžik zahájení fyzické inventury je určen v příkazu statutárního zástupce účetní jednotky anebo v metodickém pokynu inventarizační komise. Okamžikem zahájení fyzické inventury, tj. ke dni inventarizace, je zmrazen pohyb majetku v účetní jednotce, a o majetku není ani účtováno.

Inventarizační komise zjišťují prostřednictvím prvotní inventury skutečný stav majetku a zaznamenávají zjištěné skutečnosti do inventurních soupisů. Ke každé položce soupisu, tj. ke každému majetku je přiřazen příznak značící, zda je položka nalezena na očekávaném místě, nalezena na jiném místě, nenalezena, anebo nalezena, ale její stav neodpovídá očekávání. Volba formy příznaků je na účetní jednotce a jejich popis by měl být součástí metodického pokynu o provedení inventury.

Obsah inventurního soupisu specifikuje zákon o účetnictví jako průkazný účetní záznam, jenž musí obsahovat:

- „a) skutečnosti podle odstavce 1, a to tak, aby bylo možno zjištěný majetek a závazky jednoznačně určit,*
- b) podpisový záznam osoby odpovědné za zajištění skutečnosti podle písmene a),*
- c) způsob zjišťování skutečných stavů,*
- d) ocenění majetku a závazků při periodické inventarizaci k rozvahovému dni nebo i k rozhodnému dni, pokud jej účetní jednotka stanovila,*
- e) ocenění majetku a závazků při průběžné inventarizaci ke dni ukončení inventury nebo i k rozhodnému dni, pokud jej účetní jednotka stanovila,*
- f) okamžik ke kterému se sestavuje účetní závěrka,*
- g) rozhodný den, pokud jej účetní jednotka stanovila,*
- h) okamžik zahájení a okamžik ukončení inventury.“³⁶*

³⁶ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 30 odst. 7

Konkrétní podoba inventurního soupisu je na účetní jednotce a měla by být součástí vnitřní normy. Inventurní soupisy jsou účetním dokladem, mohou být předmětem finanční kontroly a musí být uchovány pod dobu 5 let.

Doposud žádná norma nevěnuje pozornost elektronickému provádění inventarizace, a do roku 2016 nebylo možné inventarizovat pouze elektronicky (včetně elektronických inventurních soupisů), neboť inventurní soupisy musí být označena podpisy. Nicméně 1. července 2016 vstoupilo v plnou účinnost Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 910/2014 ze dne 23. července 2014 o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu a o zrušení směrnice 1999/93/ES (dále jen „nařízení eIDAS“), které staví elektronické a fyzické podpisy na roveň. *„Dokument opatřený kvalifikovaným certifikátem, ať už elektronického podpisu nebo pečetě a kvalifikovaným časovým razítkem, považuje nařízení za rovnocenný originálu. Elektronický dokument je tedy stejně právně účinný a nesmí být nadále odmítán jako důkaz v soudním či správním řízení jen pro svou formu.“*³⁷ Lze tedy dovozovat, že inventurní soupisy mohou být nadále vedeny pouze v elektronické podobě, budou-li opatřeny kvalifikovaným certifikátem.

Po skončení prvotní inventury se opět otevřou účty účetní jednotky a je obnoven pohyb majetku. Inventarizační komise ve spolupráci s oddělením odpovědným za správu majetku porovnává inventurní soupisy od všech komisí. Během porovnání se párují položky, které nebyly nalezeny na očekávaném místě, ale byly nalezeny na jiném místě.

Následuje rozdílová inventura, během které jsou dohledávány rozdíly zjištěné při prvotní inventuře, např. dosud nenalezené položky a rovněž ověřován stav položek, které inventurní komise v prvotní inventuře označily jako poškozené.

3.5.3 Průběh dokladové inventury

Dokladovou inventurou se zjišťuje stav majetku a závazků, jenž nemůže být zjištěn fyzickou inventurou. Jde zejména o:

- nehmotný majetek (software, majetková práva apod.),
- cenné papíry a podíly,
- peněžní prostředky na bankovních účtech,

³⁷ MORAVCOVÁ, 2016, str. 9

- materiál a zboží na cestě,
- pohledávky, závazky a rezervy,
- přechodné účty aktivní a pasivní,
- ostatní majetek a závazky vedené na podrozvahových účtech.³⁸

Dokladová inventura se provádí pomocí účetních dokladů, smluv a listin a tyto se porovnávají se stavem vedeným v účetnictví. Jde o ověření správnosti zůstatků na příslušných rozvahových a podrozvahových účtech.

3.5.4 Činnosti následující po fyzické a dokladové inventuře

Výsledkem rozdílové inventury je „*vyčíslení rozdílů mezi skutečným stavem a účetním stavem a objasnění příčin rozdílů (např. poškození, ztráta, krádež nebo chyba v zaiúčtování)*“³⁹. Rozdíl může být vyjádřen jako manko či schodek anebo jako přebytek. Dále je nutné přecenit majetek, jehož stav neodpovídá ocenění v účetní evidenci. Rozdíly mohou být způsobeny chybou v účetním zápise, což je nutné napravit tak, aby zůstal patrný i původní zápis a bylo jasné kdo a kdy opravu provedl. Účetní jednotka vypořádá zjištěné rozdíly v souladu se svou vnitřní normou a promítne údaje zjištěné inventarizací do účetnictví.

3.5.5 Oceňování majetku a závazků

Oceňování inventarizačních rozdílů ovlivňuje výsledek inventarizace, proto je nezbytné mu věnovat pozornost. Zákon o účetnictví zná tyto druhy ocenění:

- pořizovací cenu,
- reprodukční pořizovací cenu,
- vlastní náklady,
- ve výši 1 Kč,
- reálná hodnotu.⁴⁰

³⁸ Vyhláška č. 411/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků ve znění pozdějších předpisů, 2017

³⁹ SVOBODOVÁ, 2013, str. 96

⁴⁰ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 25

Požizovací cena je „cena, za kterou byl majetek pořízen a náklady s jeho pořízením související,“⁴¹ tedy doprava, montáž apod. Reprodukční pořizovací cena je ta, „za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje.“⁴² Vlastními náklady se oceňuje majetek vyrobený účetní jednotkou a oceňuje se cenou přímých a přiřaditelných nepřímých nákladů. Reprodukční pořizovací cenou se oceňuje majetek nabytý darováním, pokud není možné ocenit ho jmenovitou hodnotou, majetek vytvořený vlastní činností, je-li reprodukční cena nižší než vlastní náklady a rovněž inventarizační přebytek. Reprodukční cena se stanovuje odborným odhadem užitné hodnoty a může ji stanovit účetní jednotka sama, např. na základě vlastních nákladů či průzkumů trhu. U majetku vyšší hodnoty je vhodné využít služeb znalce.

V § 26 je stanovena zásada přecenění na nižší hodnotu, je-li při inventarizaci zjištěno, že se prodejní cena snížila či hodnota závazků zvýšila. Tímto se uplatňuje zásada opatrnosti, která je jedním z účetních pravidel.

Inventarizace je ukončena dnem, kdy statutární zástupce účetní jednotky „rozhodl o vypořádání inventarizačních rozdílů a odsouhlasení provedené inventarizace“⁴³. Rozhodnutí je přijato na základě inventarizační správy, kterou ústřední inventarizační komise, resp. inventarizační komise, předkládá statutárnímu zástupci účetní jednotky.

3.6 Zavádění změn ve veřejné správě

Instituce veřejné správy nejsou ze své podstaty trendsettery v zavádění inovací a nových přístupů. Jejich základní funkcí je zajišťování stability, stanovování pravidel a kontrola a vynucování jejich dodržování, což nutně souvisí s udržováním statusu quo. Ke změnám veřejné instituce obvykle přistoupí, až když se prosadí a prověří v soukromém sektoru a vznikne tlak na jejich zavedení i ve veřejné správě, neboť původní nastavení začne být nejen obsoletní, ale především v rozporu s principy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Dobrým příkladem je zaostávání veřejné správy v elektronizaci.

Je třeba říci, že liknavost v zavádění změn je dána i vyšší svázaností veřejných institucí předpisy. Pokud se komerční společnost rozhodne např. k zavedení nového účetního

⁴¹ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 25 odst. 5 písm. a)

⁴² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví), § 25 odst. 5 písm. b)

⁴³ SVOBODOVÁ, 2013, str. 97

systemu, udělá si průzkum trhu, nechá si předložit nabídky, vede jednání s různými dodavateli, a nakonec si pořídí řešení, o kterém se domnívá, že jí přináší nejlepší poměr kvality a ceny. Instituce veřejné správy bude ve stejném případě nucena postupovat dle zákona o veřejných zakázkách, což celý proces výběru dodavatele značně prodlouží.

V ideálním případě je identifikována potřeba a na základě předběžného průzkumu trhu jsou identifikována různá řešení a stanovena předpokládaná hodnota. Pak nastává náročné období specifikace zadávacích podmínek, které musí být natolik přesné, aby zadavatel dostal, co potřebuje a zároveň natolik obecné, aby nediskriminovaly žádného potenciálního dodavatele. Pokud se v průběhu zadávacího řízení ukáže, že je třeba upravit požadavky, často je nutné celé zadávací řízení zrušit, což vede k neúměrnému prodlužování procesu. Veřejné instituce mají rovněž tendenci zajišťovat se proti nařčení z nehospodárného zacházení s veřejnými prostředky a za tímto účelem stanovují dodavatelům ve smlouvách tvrdé podmínky a vysoké sankce v případě nedodržení podmínek smlouvy. To mnohé potenciální dodavatele odrazuje, takže přes veškerou snahu nemusí k realizaci veřejné zakázky dojít, protože nikdo nepodá nabídku.

Problém v tomto směru představuje i délka volebního období. Příprava a zavedení strategické změny může trvat i několik let a pokud během procesu přípravy či zavádění změny dojde ke změně vedení, změna často není dokončena. To demotivuje pracovníky, kteří se na přípravě projektu podíleli a jejich ochota podpořit a další projekt změny bude přirozeně nižší. Změna je náročným procesem v jakékoliv organizaci a nezbytně vyžaduje vedení, které je o potřebě změny neochvějně přesvědčeno a je schopné změnu řídit. Změna je vždy rizikem, nemusí být nutně k lepšímu, není-li dobře řízena. Na druhou stranu jsou změny nevyhnutelné a přicházejí i když je neplánujeme. Změny spojené s technologickým rozvojem nutí organizace přizpůsobovat své systémy a vnitřní fungování, neboť např. na čistě papírovou komunikaci již dnes pravděpodobně nikdo nepřistoupí.

Teorie řízení změn je doménou managementu a jejími významnými představiteli jsou např. Peter Drucker, Stephen R. Covey nebo John P. Kotter.

Pro Druckera jsou v procesu změny klíčové schopnosti manažera, zejména jeho schopnost přijímat efektivní rozhodnutí a dotáhnout změnu do konce. Drucker říká, že *„pokud cíle nejsou ničím více než dobrými úmysly, jsou bezcenné. Musí se rozložit a přeměnit v práci. A práce je vždy konkrétní, vždy má – nebo by měla mít – jasné, jednoznačné a měřitelné*

*výsledky, termín dokončení a někdo konkrétní by za ni měl nést odpovědnost.*⁴⁴ Těchto několik vět říká prakticky vše. Je třeba mít cíl, ale zároveň mít na paměti, že dokud změna není zavedená, jako by se nic neudělalo. Změnu je třeba rozplánovat na jednotlivé kroky, ty rozložit na úkoly a k nim přiřadit termín splnění a pracovníky odpovědné za jejich realizaci. Provedení jednoduchého návodu může být v praxi poměrně složité z mnoha důvodů. Mezi těmi nevýznamnějšími a nejčastějšími jsou:

- chybějící vstupní analýza,
- neshoda v organizaci na nutnosti či způsobu provedení změny,
- nedostatečná komunikace o změně,
- nevhodné načasování změny,
- špatné plánování jednotlivých kroků, či neochota upravit plán, nejde-li vše, jak má.

Zavedení změny musí předcházet analýza, která popíše, co a jak je potřeba změnit, co je účelem a cílem změny. Vhodným formátem analýzy je např. studie proveditelnosti.

Pro realizaci změny existuje mnoho teoretických, praxí prověřených postupů, oblíbeným je např. Kotterův model osmi kroků řízení změn:

- 1) vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny,
- 2) sestavení koalice prosazující změny,
- 3) vytvoření vize a strategie změny,
- 4) komunikace transformační vize,
- 5) posílení pravomocí zaměstnanců (delegování),
- 6) vytváření krátkodobých vítězství,
- 7) využití výsledků a podpora dalších změn,
- 8) zakotvení nových přístupů do firemní kultury.⁴⁵

Zásadním bodem, který podporuje dotažení změny do konce je bod 6. Pokud se podaří do plánu změny prosadit a posléze realizovat drobné kroky, které směřují k cíli a zároveň samy o sobě představují pozitivní změnu, zvyšuje se motivace zaměstnanců změnu dále prosazovat a věnovat ji energii nad rámec své běžné agendy. Vedle komunikace, která se prolíná

⁴⁴ DRUCKER, 2006, str. 206

⁴⁵ KOTTER, 2015, str. 41

většinou výše uvedených bodů, považuje Kotten neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství za zásadní chybu. Tvrdí, že: „*bez krátkodobých úspěchů se značná část zaměstnanců vzdá, nebo dá najevo svůj odpor*“.⁴⁶

Pro zavádění změn ve veřejné správě je určen model Smart Administration, kterému je popsán v následující kapitole. Dalším modelům řízení změn nebude v této práci věnován prostor, neboť zaměření diplomové práce je jiné a řízení změn je zařazeno jen v rozsahu nutném pro zpracování hlavního tématu, jímž je implementace elektronické inventarizace.

3.6.1 Řízení změn ve smyslu Smart Administration

Než bude přistoupeno k řízení změn z hlediska Smart Administration, je nezbytné tento pojem, který zavedla Evropská komise v rámci dokumentů Kohezní politiky EU ve finančním období 2007–2013, definovat. „*Smart Administration je takový výkon vládnutí, který se opírá o důsledné uplatňování existujících zákonů, efektivní výkon působnosti veřejné správy a účinnou komunikaci všech aktérů veřejné správy*“⁴⁷, při dodržování zásad „*dobré veřejné správy (good governance), tedy zásady zákonnosti, rovnoprávnosti, nestrannosti, proporcionality, právní jistoty, zásadu konání v přiměřené časové lhůtě, zásadu participace, úcty k soukromí a zásadu transparentnosti*“.⁴⁸

Součástí Smart Administration je i model „*Dělat správné věci správně*“, který lze vztáhnout i na řízení změn, proto je uveden ve formě diagramu na obrázku 5 na následující straně. Je žádoucí zvětšovat průnik všech tří kružnic, což vede k úspěchu a dosažení cílů.

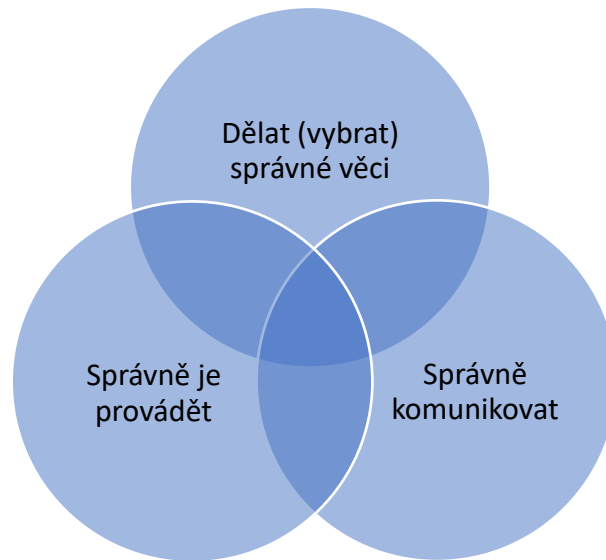
Vybrat správné věci, tedy ty nejpotřebnější veřejné investice, služby či nejdůležitější legislativu není snadné, neboť potřebnost i důležitost jsou subjektivní kategorie. Vztáhneme-li to k plánování ve veřejné správě, jde spíše o politické rozhodnutí, znamená to vybrat ten pravý projekt vzhledem k jeho veřejnému přínosu s ohledem na finanční a legislativní limity. Výběr cíle je klíčový a determinuje výsledek. Je nezbytné zjistit, zda je zvolený cíl reálný a správný. Pokud se to nepodaří, může být realizace a komunikace, jakkoliv správná, přesto bude výsledkem neúspěch. Výběr by měl být podložen analýzou výchozí situace, která „*zahrnuje především prozkoumání vnitřních a vnějších podmínek, které společně tvoří*

⁴⁶ KOTTER, 2015, str. 29

⁴⁷ OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 28

⁴⁸ OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 43

limitující rámec pro provedení změn.“⁴⁹ a jejím výstupem je přehled reálných variant k dosažení zamýšlených cílů.



Obrázek 5 - Model "Dělat správné věci správně" (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 44), upraveno

Správně je provádět znamená respektovat kritéria 3E, provádět kontrolu plnění cílů a v případě potřeby korigovat postup. Dobré provedení je podmíněno kvalitním a podrobným plánem, který je zasazen do reálného časového rámce, jenž zahrnuje i časovou rezervu pro případ neočekávaných událostí. Do správného provádění patří i schopnost přijmout změny plánu a upravit časový rámec, pokud se to ukáže jako nezbytné a prospěšné pro dosažení cíle.

Správná komunikace dovnitř i ven zajišťuje dostatečnou podporu ve všech fázích, od výběru a schvalování až po realizaci zvoleného projektu či změny. V úvodu je třeba přesvědčit ostatní o potřebnosti změny a o zvoleném řešení. Během realizace je nutné podporovat zejména osoby, které se na provádění přímo podílejí, a nakonec je vhodné informovat o dosažení cílů dovnitř organizace i směrem k veřejnosti.

Kotter tvrdí, že: „*Zdaleka největší chybou, jíž se lidé dopouštějí při pokusech měnit podniky, je to, že se vrhnou do procesu změn, aniž by předem přesvědčili své spolupracovníky*

⁴⁹ OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 107

a zaměstnance o jejich naléhavosti. Tato chyba je fatální, protože transformační snahy nikdy nedosáhnou stanovených cílů, pokud je vedení příliš spokojeno samo se sebou.“⁵⁰

Model „Dělat správné věci správně“ ve vztahu k řízení změn znázorňují kritické faktory pro úspěch změny, které jsou pro svou důležitost uvedeny v tabulce 1.

	Oblast kritických faktorů	Příklady
1.	Smysluplnost změny	<ul style="list-style-type: none"> - smysluplnost z hlediska vize, cílů, priorit a úkolů organizace, - nezbytnost, potřebnost změny - smysluplnost z hlediska kritérií 3E
2.	Správné provedení změny	<ul style="list-style-type: none"> - správné plánování změny - správný postup provedení, včetně trvalého zavedení - správné načasování
3.	Správná komunikace změny	<ul style="list-style-type: none"> - přiměřená komunikace změny dovnitř organizace i ven, její správné načasování - získání spojenců a eliminace odpůrců změny

Tabulka 1 - Kritické faktory pro úspěch změny (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 114, upraveno)

Na těchto kritických faktorech je založen model řízení změny ve smyslu Smart Administration, který je určený přímo pro veřejný sektor. Vzhledem k jeho komplexnosti a zároveň praktičnosti je v tabulce 2 uvedena kompletní procesní mapa modelu změny ve smyslu Smart Administration (dále jen „procesní mapa“), která bude využita i v analytické části.

Krok	Fáze změny	Popis činností (kroku)	Příklady metod či nástrojů pro řešení daného kroku	
1	Analýza a nalezení opatření	Sdílení ideje změny a správná komunikace	Začátek: Mám problém (s termíny, rozpočtem, plněním úkolů, výkonností, kvalitou, spokojeností, se zaměstnanci...), který chci řešit.	Zkušenost; Znalost; Kompetence (Kompetenční management)
2			Shromáždí informace a znalosti o problému (jeho příčinách a důsledcích) a o všech relevantních souvislostech.	„Selský rozum“; Logické myšlení; Systémové myšlení; Controlling, Reporting
3			Rozhodni o přiměřené komunikaci řešení problému dovnitř organizace (odpovídající klimatu organizace) i ven. Zajisti komunikaci, získej spojence.	Metody komunikace; Metody budování týmu; Metody práce s veřejností; Metody práce s médii

⁵⁰ KOTTER, 2015, str. 20

4			Znám příčiny (a důsledky) problému a správné opatření (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?	„Selský rozum“; Logické myšlení; Systémové myšlení; Kritické myšlení
5			Řešil tento problém někdo , od koho se mohu učit?	Rešerše dostupných zdrojů; Případové studie; Porovnání; Benchmarking; Řízení znalostí; Učící se regiony
6			Uč se od jiných (např. ve smyslu benchmarkingu, učících se regionů, řízení znalostí)	
7			Analyzuj problém (změnu) a jeho souvislosti, najdi příčiny (a důsledky) problému pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následků, brainstorming...) a najdi správné opatření (včetně jeho důsledků).	Analytické metody (Analýza klíčových otázek; Analýza aktérů; Analýza rámcových omezení řešení problému; Analýza událostí; Brainstorming; Brainwriting; Diagram „proč – proč“; Ishikawův diagram; Dimenzionální analýza; Hierarchická analýza; Explanace problému v diagramu kauzality; Klasifikační analýza; Myšlenková mapa; Strom problémů; SWOT analýza
8	Tvorba variant a přijetí rozhodnutí		Ověření smysluplnosti a proveditelnosti a tvorba variant: <ul style="list-style-type: none"> - Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a vyřeší problém tak, aby nezpůsobilo jiné problémy? - Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? - Je opatření proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady? 	
9			Rozhodnutí o opatření: Chci problém na základě zjištěných skutečností skutečně řešit?	„Selský rozum“; Logické myšlení; Systémové myšlení; Kritické myšlení
10			Zaznamenej důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikuj dovnitř organizace i ven.	
11			Konec: Řešení problému je odloženo.	
12	Plánování	Sdílení ideje změny a správná komunikace	Naplánuj opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědnosti) a způsobu komunikace .	Řízení změn; Řízení projektů; Controlling; Reporting; Metoda BSC; Cyklus PDCA; Akční plány
13	Provedení a vyhodnocení		Získej spojence pro navrhované opatření, proved' jej a vyhodnoť jej. Zajistit komunikaci dovnitř i ven.	Vedení; Motivování; Kaučing; Vyjednávání; Metody komunikace, budování týmu, práce s veřejností, práce s médii

14			Prověř řešení: Byl problém odstraněn (došlo ke zlepšení)? Nebo je změna zavedena?	„Selský rozum“; Logické myšlení; Systémové myšlení; Kritické myšlení; Controlling
15	Trvalé zavedení		Zajisti trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenej způsob řešení, odměň řešitelský tým.	Controlling; Reporting
16			Konec: Problém odstraněn (změna či inovace zavedena)	

Tabulka 2 - Model změny ve smyslu Smart Administration – procesní mapa (Zdroj: OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 121, upraveno)

Jak je patrné z uvedené procesní mapy, úkony předcházející realizaci (body 1–11) jsou klíčové a jejich délka může přesáhnout délku samotné realizace. Kvalitní analýza a výběr vhodné varianty mohou usnadnit realizaci i kontrolu průběžného plnění cílů.

Ke každé z fází jsou přiřazeny různé metody, užitečné pro její řešení. Metody je třeba volit s ohledem na charakter řešeného problému či implementované změny. Charakter problému je rozhodující při volbě vhodné analytické metody. Analýza aktérů se hodí k nahlédnutí personálních opatření, brainstorming pro problémy, kde se těžko hledá benchmark, anebo pro kreativní změny. Ishikawův diagram pomáhá řešit situace, kdy není jasné, jaké jsou příčiny problému.

Zásadní je i stabilizace dosaženého stavu neboli trvalé zavedení změny. Všechny systémy mají tendenci vracet se k zažitému, vyzkoušenému a jistému, i když to znamená krok zpátky. Změna je obvykle nepříjemná a její zavedení vyžaduje více energie, prostředků a úsilí než pokračování v rutině, ať je jakkoliv nedokonalá. Lidově řečeno, zvyk je železná košile. Je důležité nepolevit, ani když se změna podaří a vynaložit úsilí na její upevnění, aby mohla být považována za trvalou. „*Dokud nové formy chování nezakoření do sociálních norem a sdílených hodnot, jsou stále ohrožovány degradací, jakmile poleví tlaky, které vyvolával transformační proces.*“⁵¹

Komunikace dovnitř i vně organizace probíhá po celou dobu, od uvědomění si problému, až po odložení řešení, resp. trvalé zavedení změny.

⁵¹ KOTTER, 2015, str. 32

3.6.2 Změna jako projekt

Je třeba si uvědomit, že řízená změna je jedinečná, má začátek a konec, nese s sebou rizika a obvykle se na ní podílí více než jedna část organizace, lze k ní tedy přistoupit jako k projektu a uplatnit rovněž zásady projektového řízení. Projektové řízení můžeme definovat jako *„krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, sužeb, nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“*.⁵²

Z pohledů procesní mapy by projekt změny představoval body 12-16, od plánování opatření k zavedení změny až po její trvalé zavedení. Projektový pohled může pomoci motivovat realizační tým, neboť snáze uvidí „na konec“. Implementace změny je vždy náročný proces, a i malé nezdary jej mohou ohrozit. Důležité je po celou dobu implementace udržet motivaci realizačního týmu a v plánování rozčlenit jednotlivé úkoly tak, aby je bylo možné uzavřít a „odškrtnout“, jde v podstatě o zajištění drobných úspěchů.

Zásadní pro dobrý průběh projektu a dosažení cíle, realizaci změny, je realistický časový plán, který vychází nejen ze lhůt daných vnějšími vlivy (např. lhůty v zadávacích řízeních), ale i zkušeností projektového manažera, který je klíčovou osobou pro úspěch projektu. Nastavit tempo projektu, které je realistické a umožňuje lidem plnit jejich úkoly, jak nejlépe mohou, ale zároveň zachovává jemný tlak na výkon, čímž setrvale přitahuje pozornost všech zainteresovaných k jejich úkolům je spíše umění. Velmi podstatné je toto umění zejména, je-li projektové řízení uplatněno na řízení změny a přivykání dosaženým změnám by mělo být započteno do časového rámce, tak, aby dosažené změny byly dobře upevněny, než se přistoupí k dalším krokům.

Projektové řízení umožňuje jasně stanovit odpovědnost za vedení projektu i jeho dílčí části, a především umožňuje sestavit tým napříč stálou hierarchií organizace. Ve veřejné správě může docházet při sestavování týmů i realizaci projektů ke střetům s vertikální organizační strukturou úřadů, ve které jsou zaměstnanci odpovědní svému představenému, nikoliv manažerovi projektu, který může být zařazen v jiné organizační jednotce. Tomu lze předejít pouze shodou vedení všech dotřených útvarů na způsobu řešení projektu a otevřenou

⁵² SVOZILOVÁ, 2011, str. 19

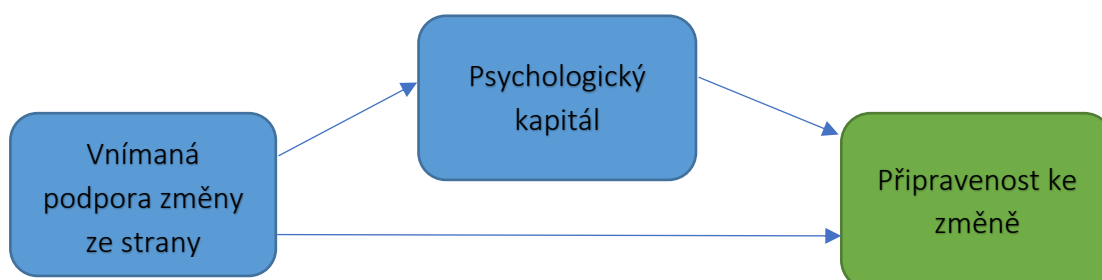
deklarací podpory projektu, jak je detailněji uvedeno v následující kapitole, a poskytnutím dostatečné autonomie manažerovi projektu.

3.6.3 Přípravenost zaměstnanců ke změně a role vedení

Důležitým aspektem, který ovlivňuje úspěšnou implementaci změn v organizaci je připravenost zaměstnanců ke změně a to „*jak před začátkem, tak během procesu změny*“⁵³. Ta je dána osobními postoji, které závisí na charakteru a na aktuálním psychickém stavu jedince. Aktuální psychický stav je ovlivnitelný, což poskytuje prostor pro vliv ze strany vedení.

Přípravenost ke změně se skládá z (1) emoční připravenosti, která určuje, jak jedinec změnu pociťuje, (2) z kognitivní připravenosti, která říká, co si jedinec myslí o cílech změny, a (3) ze záměru, který se váže k množství energie, kterou je jedinec ochoten věnovat na realizaci změny.

Proměnnou, která se váže na psychický stav a ovlivňuje připravenost ke změně, je tzv. psychologický kapitál, což je „*neomezený psychologický zdroj, který může být podporován a rozvíjen jednotlivci, aby pomohl jejich osobnímu a pracovnímu úspěchu*.“⁵⁴ Sestává se ze čtyř složek: (1) sebedůvěry a schopnosti převzít a realizovat náročné úkoly (self-efficacy), (2) optimismu, který přináší důvěru v úspěch, (3) naděje, která přináší schopnost vytrvat a v případě potřeby nacházet nové cesty k realizaci cíle, a (4) odolnosti, která umožňuje vytrvat v případě nepříznivé situace a náročných podmínek (resilience). Složky psychologického kapitálu „*jsou cenné v každé situaci, ale jsou klíčové v období turbulence a změny*“⁵⁵ a mohou být podpořeny efektivním vedením.



Obrázek 6 - Vztah mezi podporou vedení, psychologickým kapitálem a připraveností na organizační změnu (Zdroj: KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017, str. 52, překlad autorka)

⁵³ KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017, str. 48, překlad autorka

⁵⁴ KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017, str. 50, překlad autorka

⁵⁵ KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017 str. 51, překlad autorka

Dílčí neúspěchy, se kterými je během implementace změn nutné počítat, mohou demotivovat zaměstnance. Úkolem vedoucích zaměstnanců je mít stále na paměti kýžený výsledek a mluvit o něm s podřízenými, tak aby jej přijali za svůj. To je třeba dělat i v přípravné fázi, kdy je představa cílového stavu teprve formulována. Mají-li zaměstnanci možnost se na formulaci cíle podílet, snáze jej vezmou za své a jsou lépe připraveni na změnu a zátěž s ní spojenou.

Podpora vedení ovlivňuje připravenost ke změně jak přímo, tak i nepřímo prostřednictvím podpory psychologického kapitálu, jak ukazuje graf. Model znázorněný grafem na obrázku 6 byl testován v rámci průzkumu vedeného v organizacích veřejného sektoru v Irsku. Bylo zjištěno, že zavádění změn odshora dolů má jen omezený účinek, „*není-li doprovázeno snahou o posílení naděje, sebedůvěry, resilience a optimismu u zaměstnanců*“⁵⁶.

To v praxi znamená najít si čas mluvit se zaměstnanci o jejich obavách, vyslechnout jejich názor, ocenit jejich práci a dát jim najevo, že jsou platnými členy týmu. Podstatné je i setrvale připomínat cíl, ke kterému změna směřuje a jeho konkrétní pozitivní dopady na dané zaměstnance, jejich pracovní prostředí i výsledky jejich práce.

⁵⁶ KIRRANE, LENNON, O'CONNOR, & FU, 2017, str. 60, překlad autorka

4 Analytická část

Analytická část práce je věnována popisu, analýze a zhodnocení implementace elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství, kterou jako vedoucí Oddělení hospodářské správy a majetku navrhla a řídila autorka práce.

Cílem přechodu na elektronickou inventarizaci bylo zefektivnit provádění fyzických inventur a snížit jejich personální náročnost a chybovost, kterou bylo nutné odstraňovat při dohledávání mank zjištěných inventurními skupinami.

Příprava projektu implementace elektronické inventarizace byla zahájena v červnu 2016, poté co bylo v rámci ministerstva opět zřízeno samostatné Oddělení hospodářské správy a majetku⁵⁷. Nejprve byl proveden průzkum trhu, za účelem zjištění možných technických řešení a předpokládané ceny. Byly rovněž vedeny rozhovory se zástupci jiných ministerstev o tom, jaká řešení a jakým způsobem implementovali a jak jsou s nimi spokojeni. Cílem těchto přípravných prací bylo nalézt odpovědi a učinit rozhodnutí na níže uvedené otázky, což bylo nezbytnou podmínkou pro vyhlášení veřejné zakázky:

1. Jaký identifikátor a s ním spojené technické řešení je pro ministerstvo nejvhodnější?
2. Bude upraven informační systém SAP, tak aby bylo možné provádět inventarizaci, včetně komunikace se čtečkami, a její vypořádání přímo v tomto systému, nebo bude v rámci veřejné zakázky vyžadováno i dodání softwaru pro inventarizaci?
3. Bude přeznačení majetku provedeno zaměstnanci ministerstva, nebo bude součástí veřejné zakázky?

Pro nalezení vhodných odpovědí bylo třeba nejen znát a analyzovat dostupná řešení, dosavadní inventarizační praxi a způsob identifikace majetku a podrobně se seznámit s majetkem, se kterým ministerstvo hospodaří. Tyto informace jsou obsahem kapitoly 4.1.

Veřejná zakázka byla na základě zjištěných informací a učiněných rozhodnutí vyhlášena v říjnu 2016 a 30. 11. 2016 byla uzavřena smlouva s dodavatelem zboží a služeb.

Příprava přeznačování majetku, včetně přesné specifikace nového identifikátoru probíhala od 30. 11. 2016 do 20. 2. 2017, kdy bylo zahájeno přeznačování movitého majetku. Přeznačování bylo ukončeno 31. 5. 2017 a v září 2017 byla zahájena příprava pro první

⁵⁷ V letech 2010-2016 sloučeno s autoprovozem.

elektronickou inventarizaci, jejíž součástí byla instalace softwaru a zajištění jeho komunikace s IS SAP, nové uspořádání inventarizačních skupin a tvorba nového postupu provádění fyzické inventury, který se promítl do metodického pokynu k provedení fyzické inventury a školení inventurníků.

Funkčnost nového řešení byla ověřena v průběhu fyzické inventury, která byla provedena ke 31. 10. 2017 a probíhala od 2. 11. do 16. 11., resp. 24. 11. 2017. Od 27. 11. do 15. 12. 2017 byla ověřována skutečná výše inventarizačních rozdílů. Zpráva o provedení fyzické inventury, včetně vyčíslení a zdůvodnění inventurních rozdílů byla Ústřední inventarizační komisi odevzdána 18. 12. 2017, čímž byl projekt implementace elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství úspěšně uzavřen.

Výše popsaný proces lze rovněž dosadit do modelu změny ve smyslu Smart administration (viz tabulka 3), jak byl popsán v kapitole 3.6.1. Jednotlivé kroky modelu změny jsou rozpracovány v rámci kapitoly 4.

Krok	Fáze změny	Popis činnosti (kroku)	Činnosti provedené v rámci implementace elektronické inventarizace	
1	Analýza a nalezení opatření	Sdílení ideje změny a správná komunikace	Začátek: Mám problém (s termíny, rozpočtem, plněním úkolů, výkonností, kvalitou, spokojeností, se zaměstnanci...), který chci řešit.	Není sjednocena forma jedinečného identifikátoru majetku. Fyzická inventura vyžaduje nasazení velkého množství osob. Způsob provádění fyzické inventury nechává velký prostor pro neúmyslné chyby i záměrné zkreslení údajů, kontrola provedení fyzické inventury je náročná. Ověření inventarizačních rozdílů je časově i personálně náročné a vyžaduje přijetí brigádníka. Celkové řešení neodpovídá technickému standardu doby.
2			Shromáždí informace a znalosti o problému (jeho příčinách a důsledcích) a o všech relevantních souvislostech.	Průzkum trhu, konzultace s potencionálními dodavateli za účelem získání odpovědí na otázky: Jaká jsou technická řešení a jejich nákladnost, jaký je okruh možných dodavatelů? Je vše nutné řešit externím dodavatelem? Jaká je předpokládaná doba implementace? Analýza souboru majetku MZe.
3			Rozhodni o přiměřené komunikaci řešení problému dovnitř organizace (odpovídající klimatu organizace) i	Ústřední inventarizační komise apelovala ve svých doporučeních na

			ven. Zajisti komunikaci, ziskej spojene.	zavedeni elektronické inventarizace již několik let.
4			Znám příčiny (a důsledky) problému a správné opatření (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?	Po shromáždění informací bylo možné sestavit zprávu pro vedení ministerstva s návrhem na přechod na elektronickou inventarizaci majetku s uvedením předpokládané ceny za dodavatelské práce získané průzkumem trhu. Tento krok se může zdát být předčasným, ale vzhledem k vertikální hierarchii ministerstva není možné rozpracovat projekt bez souhlasu představených. Nebylo by možné ani formálně kontaktovat zástupce jiných ministerstev, což bylo dalším krokem.
5			Řešil tento problém někdo , od koho se mohu učit?	Byli kontaktováni zástupci ministerstev, kteří již elektronicky inventarizují za účelem zjištění, jaký způsob zvolili, jak se jim osvědčil a co by udělali jinak.
6			Uč se od jiných (např. ve smyslu benchmarkingu, učících se regionů, řízení znalostí)	
7			Analyzuj problém (změnu) a jeho souvislosti, najdi příčiny (a důsledky) problému pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následků, brainstorming...) a najdi správné opatření (včetně jeho důsledků).	Na základě schválení vedení ministerstva a informací získaných v předchozích krocích bylo svoláno jednání zaměstnanců na úrovni referentů a vedoucích oddělení, jejichž odpovědností je správa majetku (oddělení hospodářské správy a majetku, předseda Ústřední inventarizační komise, oddělení metodiky ekonomického informačního systému).
8	Tvorba variant a přijetí rozhodnutí		Ověření smysluplnosti a proveditelnosti a tvorba variant: <ul style="list-style-type: none"> - Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a vyřeší problém tak, aby nezpůsobilo jiné problémy? - Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? - Je opatření proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady? 	S využitím všech získaných informací, zkušeností jednotlivých aktérů byly zváženy možné varianty a bylo vybráno vhodné technické řešení (2D kódy, odolnost a nepřemístitelnost štítku, speciální software pro inventuru). Rovněž bylo rozhodnuto o začlenění přeznačení majetku do plnění veřejné zakázky. Také byly určeny požadavky na technické vybavení (co nejnižší váha čteček, uživatelská přívětivost, výdrž baterie). Nakonec byl sestaven harmonogram realizace, tak aby implementace projektu nekolidovala s prováděním fyzické inventury 2016 ani 2017 a aby fyzická inventura 2017 již byla provedena elektronicky a představovala ověření funkčnosti řešení a završení projektu. Výsledky jednání byly předloženy ke schválení představeným.
9			Rozhodnutí o opatření: Chci problém na základě zjištěných skutečností skutečně řešit?	Vedení ministerstva přijalo rozhodnutí o přechodu na elektronickou inventarizaci prostřednictvím vyhlášení

10			Zaznamenej důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikuj dovnitř organizace i ven.	veřejné zakázky, jejímž předmětem bude i přeznačení movitého majetku novým identifikátorem. O rozhodnutí byli informováni všichni zainteresovaní zaměstnanci.
11			Konec: Řešení problému je odloženo.	
12	Plánování	Sdílení ideje změny a správná komunikace	Naplánuj opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědnosti) a způsobu komunikace .	Sestavení harmonogramu (viz příloha A diplomové práce), sestavení projektového týmu. Informování všech zaměstnanců o přeznačování majetku a potřebě jejich spolupráce.
13	Provedení a vyhodnocení		Získej spojence pro navrhované opatření, proved' jej a vyhodnoť jej. Zajistit komunikaci dovnitř i ven.	Příprava, vyhlášení a vyhodnocení veřejné zakázky (srpen–listopad 2016). Příprava přeznačení majetku (listopad 2016–únor 2017). Přeznačení majetku (únor–květen 2017). Příprava první elektronické fyzické inventury (srpen–říjen 2017). Během celé doby bylo nutné podporovat implementující tým, aby vydržel zvýšený nápor práce a řešení komplikací při implementaci projektu.
14			Prověř řešení: Byl problém odstraněn (došlo ke zlepšení)? Nebo je změna zavedena?	První elektronicky provedená fyzická inventura (listopad 2017). Ověření inventarizačních rozdílů zjištěných při inventuře a stanovení konečných inventarizačních rozdílů (listopad-prosinec 2017).
15	Trvalé zavedení		Zajisti trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenej způsob řešení, odměň řešitelský tým.	Zhodnocení implementovaného řešení, návrh případných úprav (prosinec 2017).
16			Konec: Problém odstraněn (změna či inovace zavedena)	Změna zavedena.

Tabulka 3 - Implementace projektu elektronické inventarizace dle modelu řízení změny ve smyslu Smart Administration (Zdroj: autorka)

4.1 Majetek Ministerstva zemědělství ČR a inventarizační praxe do roku 2016

Ministerstvo zemědělství (dále jen ministerstvo) je organizační složka státu zřízená kompetenčním zákonem⁵⁸. V souladu se zákonem 219/2000 Sb., o majetku České republiky

⁵⁸ Zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky

a jejím vystupování v právních vztazích má ministerstvo příslušnost hospodařit s majetkem České republiky, který mu byl za tímto účelem svěřen k výkonu jeho kompetencí.

Vzhledem k zaměření této práce je v této kapitole věnována pozornost především movitému majetku a částečně i pozemkům, které jsou rovněž předmětem fyzické inventury. Dokladům a jejich inventuře není věnována větší pozornost, než je nezbytně nutná.

4.1.1 Normy upravující nakládání s majetkem, ke kterému má ministerstvo právo hospodařit

Ministerstvo je účetní jednotkou a při evidenci majetku se řídí zákonem 561/1991 Sb. O účetnictví a prováděcí vyhláškou 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Rovněž se na ministerstvo vztahuje vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků. Ministerstvo účtuje dle Českých účetních standardů č. 701 až č. 710 pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 410/2009 Sb.

Podrobněji se dotčeným normám věnují kapitoly 3.1 a 3.2.

4.1.2 Movitý majetek a pozemky, ke kterému má ministerstvo právo hospodařit

K 30. 3. 2017 bylo evidováno celkem o 42 332 položek movitého majetku a pozemků, které se nacházejí převážně na ústředí ministerstva v Praze na Těšnově (28 452 ks) a dále v 65 budovách po celé ČR. Rozložení movitého majetku v jednotlivých budovách je přílohou B diplomové práce.

Soubor majetku obsahuje především majetek sloužící k výkonu činnosti ministerstva, tedy nábytek, výpočetní techniku, vozy, drobnou elektroniku a specializované přístroje.

Celkem 63 budov v regionech, spolu s příslušným movitým majetkem a značným počtem pozemků převzalo ministerstvo k 2. 1. 2013 od Agentur pro zemědělství a venkov, které byly zrušeny, resp. převedeny pod Státní zemědělský intervenční fond. Většina pozemků již byla převedena na Státní pozemkový úřad, zbylé je třeba inventarizovat. Zbývající dvě budovy z celkových 65 jsou rekreační střediska Amor v Peci pod Sněžkou a Skalský dvůr v Bystřici pod Pernštejnem, které provozují nájemci, ale je v nich i movitý majetek ministerstva.

V Praze má ministerstvo právo hospodařit s budovou na Těšnově, kde sídlí. Tato budova byla vystavěna v letech 1927-1932 přímo pro ministerstvo a jsou v ní uloženy 2/3 movitého majetku ministerstva. Dále hospodaří s budovou Ve Smečkách a ve Štěpánské, kde je jen malá část movitého majetku. Převážná část movitého majetku mimo ústřední budovu se v Praze nachází v bytech služební ubytovny na Písnici a ve služebním bytě v ulici Jindřicha Plachty.

Až na několik výjimek, uložených v budově na Těšnově nehospodaří ministerstvo s významnými uměleckými díly. Většina cenných uměleckých děl, která v minulosti patřila ministerstvu, např. Suchardovy plastiky, vytvořené přímo pro budovu ministerstva, byly převedeny Národnímu zemědělskému muzeu, které díla ministerstvu zapůjčuje. Část uměleckých děl byla pořízena po dostavě budovy na Těšnově a část v 50. letech 20. století. V dalším období nebyla sbírka příliš rozšiřována, až po roce 1989 byla na ministerstvo převedena část obrazů z majetku Ministerstva zahraničních věcí a bylo nakoupeno několik kusů děl. Celkový soubor je nevyrovnaný a neucelený a jak bylo řečeno výše neobsahuje mnoho cenných kusů.

4.1.3 Evidence a označování majetku Ministerstva zemědělství ČR

Ministerstvo eviduje veškerý majetek v pořizovací hodnotě nad 500 Kč vč. DPH. Majetek s nižší pořizovací hodnotou je evidován v pomocné skladové evidenci, která není propojena s informačním systémem a slouží pouze pro dobrý přehled o potřebě a pohybu movitého majetku pro účely správy majetku a jeho plynulé obnovování.

Majetek s pořizovací hodnotou nad 500 Kč vč. DPH je evidován v informačním systému SAP (dále jen „IS SAP“), který každé položce zaváděné do majetku přiřazuje osmimístné číslo SAP. Zároveň je ke každé položce, jež byla aktivována před 1. 1. 2006, přiřazen původní identifikátor, tzv. inventární číslo, které může mít různou podobu, neboť ministerstvo má příslušnost hospodařit s majetkem, který původně náležel Agenturám pro zemědělství a venkov a rovněž Ministerstvu zahraničních věcí. Obvyklá podoba inventárního čísla je 00/0000/0000, počet znaků mezi lomítky se ovšem různí od dvou do čtyř. Inventární číslo tedy neexistuje k majetku pořízeném po 1. 1. 2006, ale číslo SAP je přiřazeno ke všem položkám, bez ohledu na datum jejich zavedení do majetku. Starší položky mohou mít číslo SAP sedmimístné.

Kromě číselného označení majetku, je majetku k v IS SAP přiřazena rovněž lokalita, tj. označením místa, kde je uložen. Obvykle se jedná o kancelář, ale může to být sklad, chodba, kuchyň či technická místnost apod. Obvyklý tvar označení lokality je XXX/0P/000, přičemž kombinace písmen před prvním lomítkem určuje budovu, kde je majetek uložen, mezi lomítky je kombinací písmen a čísel označeno patro a za lomítkem je číslo určena místnost, na kterou je majetek evidován. Identifikátor lokality nemá přesně určen počet znaků, neboť ministerstvo hospodaří s 65 budovami, které jsou různě členěny a jejich specifika v některých případech vyžadují větší počet znaků, či záměnu číselného označení za písmenné či naopak.

Dále je v IS SAP uveden název majetku, jehož vytváření ovšem není doposud upraveno jednotnou metodikou, což vede k nesrozumitelnosti názvů zejména IT techniky. Součástí evidence je i datum zavedení do majetku, pořizovací cena a kumulované odpisy.

Movitý majetek je označen inventárními štítky, které nesou pouze inventární číslo a u majetku pořízeného od 1. 1. 2006 dále číslo SAP. Na movitém majetku je možné vidět několik typů inventárních štítků. Jsou to původní hliníkové štítky s vyraženými inventárními čísly a dále bílé štítky s červenými čísly pro investiční majetek a černými čísly pro drobný dlouhodobý majetek, viz obrázky 7-9. Různé typy inventárních štítků ztěžují průběh inventury i orientaci v evidenci.



Obrázek 7 - Původní inventární štítek ministerstva s již neaktivním číslem (Zdroj: autorka)



Obrázek 8 - Inventární štítek s inventárním číslem (Zdroj: autorka)



Obrázek 9 - Inventární štítek s číslem SAP (Zdroj: autorka)

4.1.4 Inventarizační praxe na ministerstvu do roku 2016

Do roku 2016 byla fyzická inventura prováděna bez elektronických prostředků. Seznamy inventarizovaného majetku byly tištěny z IS SAP dle jednotlivých lokalit a přidělovány jednotlivým inventarizačním skupinám. Inventarizační skupiny prováděly fyzickou inventuru v přidělených prostorách, které spolu sousedily (např. 4. patro místnost 400-151) bez ohledu na přidělení inventurníků v rámci organizační struktury ministerstva. Seznamy inventarizovaného majetku obsahovaly číslo SAP (tedy nezaměnitelný identifikátor), inventární číslo (bylo-li majetku přiděleno) název majetku a jeho pořizovací hodnotu.

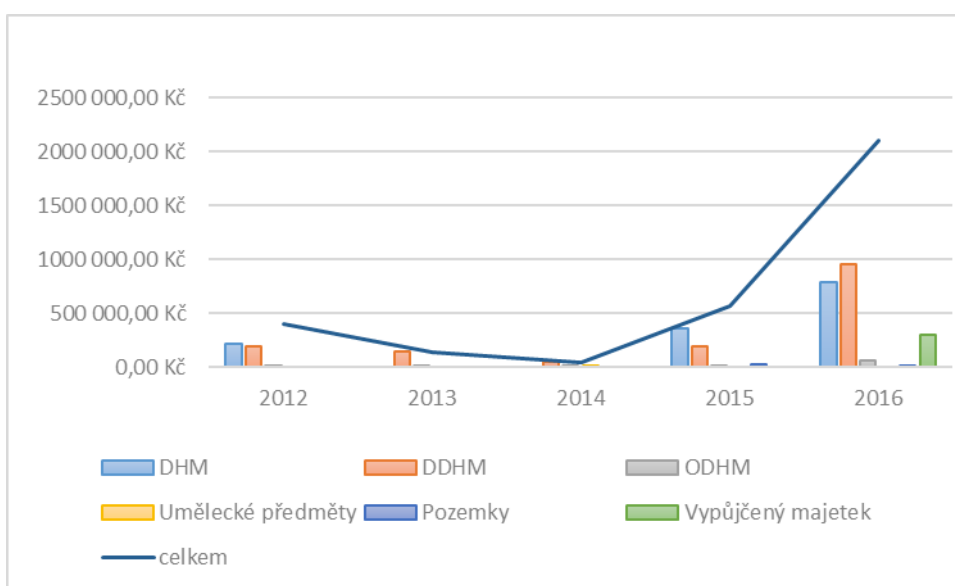
Inventarizační skupiny během prvních čtrnácti dnů v listopadu provedly fyzickou inventuru a stav majetku zaznamenávaly do tištěných seznamů buď znakem X pro majetek nalezený anebo znakem O pro majetek nenalezený. Seznam inventarizovaného majetku za každou lokalitu podepisovali členové inventarizační skupiny a pracovník využívající danou lokalitu.

Majetek nalezený v dané lokalitě navíc byl zaznamenán na samostatný list se všemi identifikačními znaky. Po skončení fyzické inventury v jim určených lokalitách přepisovali inventurníci informace z tištěných seznamů do IS SAP prostřednictvím zaměstnaneckého portálu.

Vyplněné tištěné seznamy byly následně odevzdány a uloženy v Oddělení hospodářské správy a majetku. Zaměstnanci oddělení poté z majetkového modulu IS SAP exportovali všechny majetek označený jako manko a nalezeno navíc do tabulky a pomocí nástrojů MS Excel nejdříve odstraňovali duplicity a párovali majetek označený jako manko a nalezeno navíc. Zbylé položky pak byly dohledávány. Tento postup je poměrně zdlouhavý a nechává velký prostor pro chyby.

druh majetku/rok	2012	2013	2014	2015	2016
DHM	209 006,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	352 548,20 Kč	783 624,68 Kč
DDHM	185 770,04 Kč	140 786,90 Kč	42 569,60 Kč	191 416,47 Kč	952 665,58 Kč
ODHM	1 663,70 Kč	868,70 Kč	1 737,40 Kč	2 374,70 Kč	55 810,79 Kč
Umělecké předměty	0,00 Kč	0,00 Kč	1 500,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pozemky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	18 017,70 Kč	8 206,07 Kč
Vypůjčený majetek	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	300 000,00 Kč
celkem	396 439,74 Kč	141 655,60 Kč	45 807,00 Kč	564 357,07 Kč	2 100 307,12 Kč

Tabulka 4 - Vývoj inventarizačních rozdílů v letech 2012-2016 (Zdroj: MZe)



Obrázek 10 - Vývoj inventarizačních rozdílů v letech 2012-2016 (Zdroj: MZe)

V tabulce 4 a na obrázku 10 jsou uvedeny přehledy inventarizačních rozdílů v letech 2012-2016. Značné navýšení manka v roce 2016 může být přičteno důkladnějšímu provedení fyzické inventury, neboť inventurníci byli varováni, že se případné nesrovnalosti odhalí při přeznačení majetku. To platí např. pro velkoobjemové kontejnery na odpad (110 654 Kč) na dvoře ministerstva, které byly zřejmě již po podpisu smlouvy s novým dodavatelem služeb svozu a likvidace odpadu před několika lety nahrazeny novými, pronajímanými. Inventurníci ovšem po celé roky na dvoře kontejnery viděli, a tak je inventovali, ačkoliv nešlo o ty správné. Největší část manka, celkem za 753 786,53 Kč, tvořil majetek nenalezený ve skladech IT techniky, které spravuje Odbor informačních a komunikačních technologií. Dále šlo o majetek již vyřazený, ke kterému sice existovaly protokoly o likvidaci, ale nebyly vyřazen z majetku (pořizovací hodnota celkem 297 750,89 Kč). Do manka byly započítány i Suchardovy plastiky (300 000 Kč), které nebyly na ministerstvo dodány z Národního zemědělského muzea, přestože předávací protokol byl již podepsán odpovědnou osobou.

4.2 Příprava veřejné zakázky a výběr dodavatele

Ministerstvo je při nákupu zboží a služeb vázáno zákonem o veřejných zakázkách⁵⁹, který určuje postupy výběru dodavatelů.

Postup zadávání veřejných zakázek zpřesňuje směrnice ministerstva o zadávání veřejných zakázek a určuje rovněž pravidla pro veřejné zakázky malého rozsahu, tedy zakázky v předpokládané hodnotě do 2 000 000 Kč bez DPH, které zákon o veřejných zakázkách neupravuje. Do této kategorie spadala i zakázka „Nákup vybavení a služeb pro elektronickou inventarizaci majetku MZe“ s předpokládanou hodnotou 1 500 000 Kč bez DPH.

Na základě analýzy souboru majetku ministerstva, dosavadní inventarizační praxe, rozhovory se zástupci úřadů, kteří již elektronicky inventarizují a na základě průzkumu trhu se zaměřením na možnosti a cenu elektronické inventarizace bylo v srpnu 2016 přistoupeno k přípravě zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku na dodání zboží a služeb pro elektronickou inventarizaci.

Garantem přípravy veřejné zakázky byl Odbor vnitřní správy. Na přípravě zadávací dokumentace se podílela též některá oddělení Odboru informačních a komunikačních

⁵⁹ Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, 2016

technologií, zejména s ohledem na kompatibilitu řešení se stávajícím informačním systémem ministerstva a kybernetickou bezpečnost.

Vzhledem ke složení movitého majetku, se kterým má ministerstvo příslušnost hospodařit (podrobně viz kapitola 4.1.2) bylo rozhodnuto, že bude v rámci veřejné zakázky požadováno řešení s využitím některého z 2D kódů, neboť RFID kódy byly shledány příliš nákladnými a jejich výhody nejsou pro účely správy majetku ministerstva zajímavé. Podrobněji je o možnostech, kladech a záporech jednotlivých typů identifikátorů pojednáno v kapitole 3.4.2. Dalším požadavkem na identifikátor byla neodstranitelnost beze stopy, tzn. zanechání stopy po odstraněném identifikátoru. Zadávací dokumentace rovněž specifikovala maximální rozměr identifikátoru a požadavky na objem informací na štítku.

Ve spolupráci s Odborem informačních a komunikačních technologií a Odborem účetnictví a statistiky bylo rozhodnuto, že čtečky nebudou napojeny přímo na IS SAP, ale bude požadováno dodání softwaru, který bude prostředníkem pro komunikaci mezi čtečkami a IS SAP. Přímé napojení čteček bude zvažováno až poté, co bude ověřena funkčnost vytvářeného řešení a bude již zcela jasné a praxí prověřené, jak mají vypadat potřebné funkce a procesy. I při nejlepší snaze zadavatele se při implementaci takového projektu, jakým je přechod na elektronickou inventarizaci může stát, že praxe ukáže, že je nutné systém upravit. Úpravy IS SAP jsou, vzhledem k robustnosti systému, značně nákladné a pořízení nového softwaru pro inventarizaci bylo výrazně levnější, než by byly nutné úpravy v IS SAP⁶⁰.

Z rozhovorů s reprezentanty úřadů, na kterých již byly zavedena elektronická inventarizace⁶¹, byly získány důležité poznatky pro přípravu zadávací dokumentace. Takto získané informace vedly k zařazení přeznačení majetku do veřejné zakázky, a rovněž byla určena kvalitativní kritéria hodnocení nabídky zohledňující praktičnost a přívětivost čteček při práci s nimi. Ze získaných sdělení totiž vyplynulo, že přívětivost práce se čtečkami je zásadní pro výsledné hodnocení zavedení elektronické inventarizace inventurníky a že v úřadech, kde se rozhodli přeznačit majetek za pomoci vlastních zaměstnanců se to buď nepodařilo dokončit vůbec, anebo to trvalo několikanásobně déle, než bylo předpokládáno.

⁶⁰ Autorka není zmocněna zveřejnit nacenění prací dodavatele IS SAP.

⁶¹ Rozhovory byly vedeny se zástupci Ministerstva vnitra, Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva zdravotnictví. Vzhledem k tomu, že autorka práce není zmocněna uvádět konkrétní informace získané z jednotlivých úřadů, jsou v diplomové práci uvedeny jen souhrnné informace bez vztahu k jednotlivým úřadům.

Nabídky byly hodnoceny nejen dle nabídkové ceny zboží, služeb a školení, ale i na základě ceny spotřebního materiálu a kvalitativních kritérií (váha a uživatelská přívětivost čtecích terminálů, výdrž baterie terminálu v provozu a váha mobilních terminálů). Základním hodnotícím kritériem veřejné zakázky byla ekonomická výhodnost, podrobné zpracování kritérií ukazuje tabulka 5.

Dílčí hodnotící kritérium	Váha kritéria (v %)
1. Výše nabídkové ceny bez DPH	60
2. Uživatelská přívětivost Aplikace v mobilních terminálech	15
3. Cena za 1000 ks štítků	10
4. Výdrž baterie mobilního terminálu při práci v minutách	10
5. Váha mobilních terminálů v gramech	5

Tabulka 5 - Hodnotící kritéria veřejné zakázky Nákup vybavení a služeb pro elektronickou inventarizaci majetku MZe (Zdroj: Gemin.cz)

Zakázka byla vyhlášena 19. 10. 2016 se lhůtou pro podání nabídek do 9. 11. 2016. Výzva k podání nabídek a zadávací dokumentace je přílohou této práce. Ve lhůtě pro podání nabídek byly podané dvě nabídky. Při hodnocení podaných nabídek převládla kvalitativní kritéria a vybrán byl dodavatel, který sice nabídl vyšší cenu, ale i lepší kvalitativní ukazatele.

Smlouva s dodavatelem ICS Identifikační systémy, a.s. (dále jen „dodavatel“) byla podepsána 30. 11. 2016 na základě výsledku veřejné zakázky „Nákup vybavení a služeb pro elektronickou inventarizaci majetku MZe“ č. T002/16/V00045007.

4.3 Realizace přeznačování movitého majetku na ministerstvu

Realizací projektu byl pověřen Odbor vnitřní správy, Oddělení hospodářské správy a majetku. Vzhledem k tomu, že implementace elektronické inventarizace zasahuje nejen do gesce správy majetku, ale týká se i ekonomiky, účetnictví a informačních systému, bylo třeba sestavit tým horizontálně, napříč organizační strukturou ministerstva. Zároveň bylo nezbytné respektovat vertikální uspořádání hierarchie ministerstva, proto byla žádost o jmenování členů týmu směřována na ředitele příslušných odborů. Předchozí shoda náměstků a vůle ministra k přechodu na elektronickou inventarizaci byla nezbytná.

Ke spolupráci byli přizváni zástupci Oddělení metodiky ekonomického informačního systému z Odboru účetnictví a statistiky, dále zástupci Oddělení uživatelské podpory a Oddělení provozu a podpory technologií z Odboru informačních a komunikačních technologií. V průběhu činnosti pracovní skupiny byli přizváni ještě zástupci Oddělení kybernetické bezpečnosti, rovněž z Odboru informačních a komunikačních technologií.

Takto ustavený tým pak pracoval od listopadu 2016 do února 2017 již na horizontálním principu. To se ve finální fázi neukázalo jako dokonale funkční, neboť část členů pracovní skupiny neplnila úkoly, které nebyly přeneseny do standardní vertikální organizace ministerstva.

4.3.1 Příprava přeznačování

Projekt byl zahájen 30. 11. 2016 jednáním pracovní skupiny složené ze zástupců odborů vnitřní správy, informačních a komunikačních technologií a účetnictví a statistiky a zástupců dodavatele. Ve spolupráci všech zmíněných byla připraven harmonogram⁶² implementace projektu, které zahrnoval všechny potřebné činnosti od přípravy serveru pro instalaci aplikace PBM, úpravy v IS SAP (komunikace s aplikací, vytvoření jednotného identifikátoru majetkových položek atd.) až pro přípravu a export dat pro tisk štítků a plán přeznačení majetku.

Během dalších setkání pracovní skupiny byla specifikována struktura dat a jejich zobrazení na jednotlivých typech štítků a vytvořena metodika označování movitého majetku.

Klíčovým bodem bylo stanovení podoby inventarizačních štítků, a to nejen pro inventarizovaný majetek, ale i pro lokality. V zadávací dokumentaci byla podoba štítku určena maximální velikostí (50x20 mm), užitím čárového kódu či QR kódu, dále měl štítek obsahovat osmimístný kód SAP, název majetku a zkratku MZe. Rovněž bylo požadována neodstranitelnost štítku beze stopy. Úkolem pracovní skupiny bylo zvolit vhodný čárový kód a přesně určit informace, které bude obsahovat inventarizační štítek a čárový kód.

Tvorbu podoby štítku ztížil fakt, že se na ministerstvu používalo několik typů inventárních štítků (viz kapitola 4.1.3) a cílem zadavatele bylo sjednotit značení majetku, tak aby číslo SAP bylo jediným inventarizačním identifikátorem pro všechny majetek. Během činnosti pracovní skupiny se ukázalo, že mnohem vhodnějším řešením by bylo nahradit všechny

⁶² Harmonogram implementace je přílohou A diplomové práce.

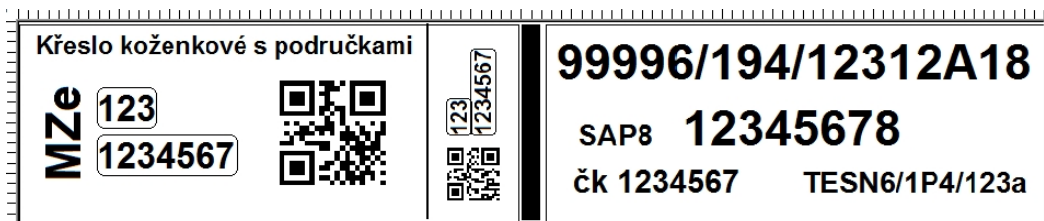
stávající identifikátory novou číselnou řadou, aby nemohlo dojít k duplicitám. Nová číselná řada, na kterou byl převeden veškerý majetek vedený v IS SAP je sedmimístná a začíná číslem 0000001 a končí číslem 9999999, což představuje dostatečný počet znaků i do budoucích let.



Obrázek 11 - Varianta inventárního štítku majetku s QR kódem (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)

Na obrázku 11 je finální podoba inventárního štítku s názvem majetku, zkratkou MZe trojčíslím uvádějícím syntetický účet, na kterém je majetek evidován, sedmimístné číslo majetku, tedy jedinečný identifikátor majetku, QR kód obsahující stejné informace, které jsou čitelné na štítku, dále informaci o umístění majetku a zda je majetek veden na kartě vybavení některého zaměstnance. Inventární štítek je rozdělen na dvě části, které umožňují štítek umisťovat na různě velké předměty. Menší část vpravo obsahuje je možné umístit např. na výpočetní techniku, či obrazy. Rozdělení štítku zároveň umožňuje umístit část kódu na movitý majetek a druhou část do katalogu majetku. Toto řešení bylo zvoleno pro mobilní telefony, monitory PC, obrazy a další majetek. Na většinu movitého majetku byl kód nalepen celý.

Vytvoření nové číselné řady jedinečných identifikátorů majetku značně zkomplikovalo přípravu přeznačení majetku. Nový štítek již nesl pouze nový identifikátor, kdežto na majetku byly dva typy starých identifikátorů, číslo SAP či inventární číslo. Majetek tedy nemohl být při přeznačování identifikován identifikátorem uvedeným na novém štítku. Dodavatel navrhl řešení, které spočívalo v tisku dvou řad štítků, přičemž první z nich je nový štítek s čárovým kódem, určený k přeznačení majetku a druhý obsahuje vše potřebné pro identifikaci majetku během přeznačování.



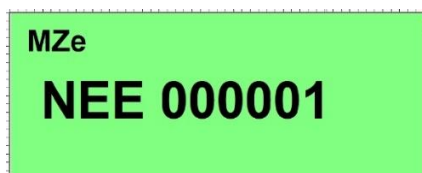
Obrázek 12 - Podoba dvojprodukce štítků pro potřeby fyzického přeznačení majetku ministerstva (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)

Na obrázku 12 je vidět návrh dvou štítků pro přeznačení majetku. V levé části je nový typ inventárního štítku s názvem majetku, zkratkou MZe trojčíslem uvádějícím syntetický účet, na kterém je majetek evidován, sedmimístné číslo majetku, tedy nový jedinečný identifikátor majetku, 2D čárový kód obsahující stejné informace, které jsou čitelné na štítku, dále informaci o umístění majetku a zda je majetek veden na kartě vybavení některého zaměstnance. Inventární štítek je rozdělen na dvě části, které umožňují štítek umisťovat na různě velké předměty. V pravé části je vidět pomocný štítek, na kterém jsou uvedeny všechny varianty starých identifikátorů, tedy staré inventární číslo s lomítky, osmimístné číslo SAP, nový inventarizační identifikátor, tedy číslo čárového kódu a konečně lokalita neboli umístění majetku.



Obrázek 13 - Varianta inventárního štítku lokality s kódem Data Matrix (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)

Obrázek 13 ukazuje kód lokality s kódem Data Matrix. Štítek obsahuje zkratku ministerstva a dále název lokality, stejné informace se opakují v menší oddělitelné části štítku. Pro lokalitu byl zvolen odlišný typ kódu, neboť pro práci čtečky je vhodnější, pokud pro lokalitu a majetek očekává jiné typy kódů. Toto uspořádání vylučuje záměnu identifikátoru lokality s identifikátorem majetku.



Obrázek 14 - Štítek pro označení položek vedených pouze v pomocné skladové evidenci (Zdroj: ICS Identifikační systémy, s.r.o.)

Pro majetek evidovaný pouze v pomocné skladové evidenci byl vytvořen zelený štítek NEE („nevidováno“), aby během přeznačování nedocházelo k záměnám. Např. část konferenčních židlí ministerstva byla pořízena v ceně přes 500 Kč a jsou tedy evidovány v evidenci majetku, ale část měla pořizovací hodnotu pod 500 Kč a do evidence majetku tedy nespadá, což při fyzické inventuře způsobuje problémy a komplikovalo by to i přeznačování majetku. Majetek v pořizovací ceně do 500 Kč se evidován v pomocné skladové evidenci, což umožnilo označení „nevidovaného“ majetku zelenými štítky ještě před zahájením přeznačování majetku.

Pracovní skupina rovněž specifikovala podobu a výčet informací, které bude nutné exportovat z IS SAP pro tisk štítků. Pro snadnou čitelnost a malý objem dat byl zvolen formát .txt a exportovány byly následující položky oddělené znakem | číslo SAP | číslo čárového kódu, tedy nový jedinečný identifikátor | původní inventární číslo s lomítky | lokalita, tedy umístění majetku | název majetku | účtová skupina. Export pro účely provedení fyzické inventury zůstává stejný, jen je doplněný o pořizovací cenu majetku.

4.3.2 Průběh přeznačování majetku

V návaznosti na vytvoření finální podoby štítku (viz kapitola 4.3.1) bylo provedeno přečíslování všech majetkových položek v IS SAP novou číselnou řadou o sedmi místech, zároveň byla v systému pro účely kontroly, dohledání a tisk pomocných štítků pro přeznačování majetku zachována původní inventární čísla.

7. 2. 2017 byl proveden export dat z IS SAP pro tisk štítků ve struktuře potřebné pro dvojitý tisk štítků (podrobněji viz kapitola 4.3.1). Tisk štítků provedl dodavatel, stejně jako rozdělení štítků dle jednotlivých lokalit. Přeznačení majetku bylo součástí plnění veřejné zakázky, ale k jeho realizaci byla nezbytná spolupráce s pracovníky ministerstva, zejména s Oddělení hospodářské správy a majetku, Oddělení metodiky ekonomického informačního systému a rovněž z Odboru informačních a komunikačních technologií.

Oddělení hospodářské správy a majetku připravilo po dohodě s dotčenými zaměstnanci harmonogram přeznačování majetku (viz příloha C diplomové práce) v kancelářích vedení ministerstva a ve služebních bytech.

K fyzickému přeznačení bylo určeno 41 820 ks, z toho 27 940 v ústředí MZe na Těšnově. Kromě toho bylo vtištěno dalších 560 štítků pro software a 2707 pro pozemky a budovy.

Štítky softwaru byly předány odpovědné osobě pro případné využití při provádění dokladové inventury. Štítky pozemků a budov byly rozděleny dle jednotlivých regionálních pracovišť a rozeslány k vytvoření karet nemovitého majetku, které byly později využity při provádění fyzické inventury (viz kapitola 4.4).

Počínaje 20. 2. 2017 bylo zahájeno fyzické přeznačování majetku štítky se strojově čitelnými kódy v ústředí MZe i ve všech pobočkách po celé ČR. V kancelářích vedení ministerstva, ve služebních bytech, skladech a serverovnách byli zaměstnanci dodavatele doprovázeni zaměstnanci ministerstva.

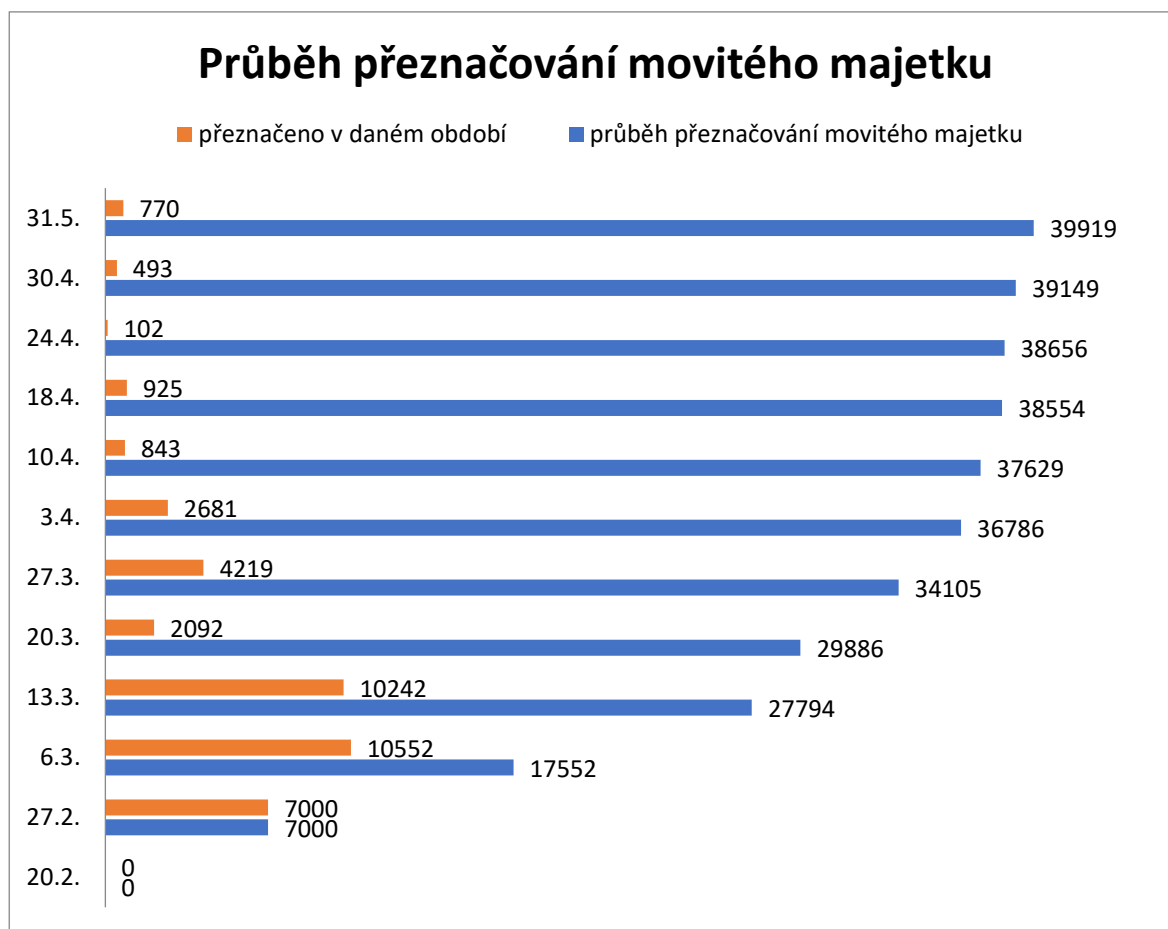
Dodavatel označil ke 30. 4. 2017 celkem 39 149 ks kusů majetku po celé České republice. V květnu bylo zaměstnanci Odboru vnitřní správy a Odboru informačních a komunikačních technologií označeno dalších 770 položek.

K 31. 5. 2017 bylo označeno a čtečkami nasnímáno 39 919 položek. Zbylo dooznačit a načíst 1 901 ks, které nemohly být označeny z objektivních důvodů, ať už je to stavební činnost v regionech či nepolepitelnost majetku (majetek umístěný ve výšce, majetek, jehož funkce polepení neumožňuje apod.), anebo u nich bylo možné očekávat manko, které se objeví v inventuře 2017. Přeznačení majetku nebylo mimořádnou inventurou, proto nebyl žádný právní titul, na jehož základě by bylo možné vyřadit nenalezený majetek. Pouze u nenalezeného majetku evidovaného na kartách vybavení zaměstnanců bylo možné vystavit škodní protokoly a předat ztrátu k projednání škodní komisi. K nepolepitelnému majetku byly vytvořeny karty majetku, které jsou uloženy na Oddělení hospodářské správy a majetku.

Přehled nepřeznačeného majetku k 31. 5. 2017:

- 920 ks ve skladu IT techniky (přeznačování bylo prováděno i po 31. 5. 2017),
- 398 ks je k označení na Těšnově (převážně karty vybavení zaměstnanců a nepolepitelné předměty),
- 296 ks zbývá polepit ve služebních bytech na Písnici (bude provedeno při řádné inventarizaci),
- 287 ks zbývá označit v regionech (kvůli stavebním úpravám budov a bude provedeno během fyzické inventury).

Kompletní přehled postupu přeznačování je uveden na obrázku 15.



Obrázek 15 - Průběh přeznačování movitého majetku (Zdroj: autorka, dle údajů ICS Identifikační systémy, s.r.o.)

Přeznačování probíhalo i po 31. 5. 2017, ale počty přeznačených položek byly v každém měsíci marginální.

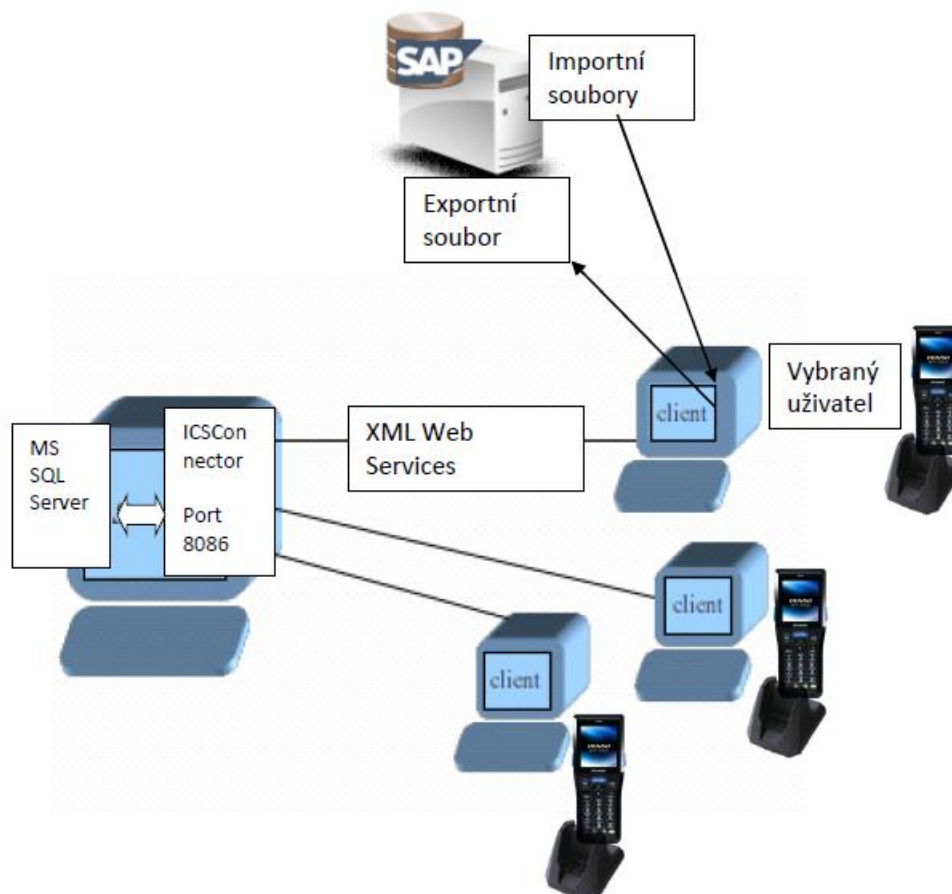
4.3.3 Příprava informačních systémů pro elektronickou inventarizaci

Implementace nového softwaru vždy ovlivňuje celý informační systém organizace, zvláště pokud má být propojen s pátečním informačním systémem. Je nutné, aby nový software splnil požadavky na kybernetickou bezpečnost, které si organizace stanovila a byl kompatibilní s dalšími složkami informačního systému.

Zajištění kompatibility, určení komunikačních rozhraní a požadavků na zajištění bezpečnosti bylo úkolem pracovní skupiny, která vycházela z požadavků určených v zadávací dokumentaci veřejné zakázky na nákup služeb a vybavení pro elektronickou inventarizaci.

S ohledem na požadavky kybernetické bezpečnosti bylo zvoleno řešení instalace aplikace PBM pouze na jeden server (schéma viz obrázek 16), což umožní práci v aplikaci pouze

zaměstnancům oddělení hospodářské správy a majetku. Další variantou byla instalace na více serverů a přístup i pro zaměstnance v regionech, což by jim umožnilo samostatně pracovat se čtečkami, včetně importu a exportu dat do a z aplikace PBM.



Obrázek 16 - Schéma komunikace SW ProBase Majetek s IS SAP a serverem dodavatele (Zdroj: ICS identifikační systémy, a.s.)

Varianta instalace na více serverů byla zamítnuta nejen kvůli kybernetické bezpečnosti, ale i kvůli snaze o minimalizaci chybovosti, která by se při přístupu více osob k systému pravděpodobně zvýšila.

4.4 Průběh první elektronické inventarizace

Řádná inventarizace byla vyhlášena dne 1. 9. 2017 Příkazem ministra zemědělství č. 5/2017 k provedení řádné inventarizace majetku a závazků ČR, se kterými přísluší hospodařit Ministerstvu zemědělství k 31. 12. 2017 (dále jen „příkaz ministra č. 5/2017“), v němž ministr jmenoval členy Ústřední inventarizační komise (dále jen „ÚIK“), uložil úkoly

nezbytné provedení inventarizace a stanovil harmonogram provádění fyzické i dokladové inventury.

V návaznosti na příkaz ministra č. 5/2017 vydala dne 18. 10. 2017 ÚIK Metodický pokyn k provedení prvotní fyzické inventury hmotného majetku a zásob materiálu ke dni 31. 10. 2017. Předmětem inventury byl hmotný majetek a zásoby materiálu. Příkaz ministra i metodický pokyn jsou přílohou diplomové práce.

4.4.1 Činnosti předcházející fyzické inventuře

Vzhledem k nové technologii bylo nutné přistoupit ke změnám v organizaci provádění fyzické inventury. Stejně jako v předchozích letech byla ustanovena jen jedna inventarizační komise, ale bylo třeba upravit počet inventarizačních skupin, který byl částečně limitován počtem dvaceti čteček. Dvě třetiny movitého majetku ministerstva se sice nachází v ústřední budově na Těšnově, ale zbylá třetina je roztroušena po 65 budovách na celém území ČR, což průběh fyzické inventury neusnadňuje a vyžaduje to zapojení velkého množství osob.

Při vytváření harmonogramu pro provedení fyzické inventury bylo třeba zohlednit:

- počet položek k fyzické inventarizaci,
- standard počtu načtených položek na den,
- počet čteček (20 ks),
- typ inventarizovaných prostor (sklady, kanceláře vedení ministerstva, serverovny, služební byty),
- zda v dané lokalitě proběhlo přeznačení majetku štítky s čárovými kódy (některé služební byty nebyly přeznačeny kvůli nepřítomnosti nájemníků a některé budovy v regionech nebyly přeznačeny kvůli probíhajícím stavebním úpravám),
- vytíženost členů inventarizačních skupin jejich vlastní agendou,
- a u regionálních pracovišť rovněž vzdálenost mezi jednotlivými budovami a složení dílčích inventarizačních skupin.

Celkový počet položek k fyzické inventarizaci zahrnoval movitý majetek, pozemky a budovy a činil 42 485 ks, z toho 13 498 ks, včetně většiny pozemků, v regionech. Majetek v jednotlivých budovách, kterých je po celé ČR 65, ale není rozložen rovnoměrně a budovy jsou od sebe různě vzdáleny.

Rozdíl mezi počtem přeznačovaného majetku a majetku určeného k fyzické inventuře je dán tím, že:

- software není předmětem fyzické inventury,
- pozemky a budovy jsou předmětem fyzické inventury, ale nebyly přeznačovány,
- část pozemků se od 7. 2. 2017, kdy byl proveden export dat k tisku štítků, podařilo převést na Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových nebo na Státní pozemkový úřad,
- část movitého majetku byla od 7. 2. 2017, kdy byl proveden export dat k tisku štítků, vyřazena pro nepotřebnost či morální a fyzickou zastaralost.

4.4.1.1 Určení počtu inventarizačních skupin a rozdělení čteček

Nejdříve bylo ověřeno, kolik čteček bude k inventarizaci takového objemu majetku potřeba. Určujícím faktem pro ověření byl předpokládaný průměrný počet načtených položek na den. Dle informací od dodavatele řešení, který se věnuje i provádění fyzických inventur, je denně možné načíst 300-350 položek, dle zručnosti inventurníka. U velmi zkušených osob lze čekat až 400 položek za den. Vzhledem k výše uvedenému a rovněž protože šlo o první provádění fyzické inventury elektronickými prostředky, byl očekávaný maximální počet načtených položek na den stanoven na 250 ks u pražských budov a rekreačních zařízení a na 200 ks u regionálních budov, neboť zde musí být počítáno s časem na přejezdy mezi budovami.

K ověření potřebného počtu čteček byl sestaven vzorec uvedený na obrázku 17, který bylo třeba dosadit zvlášť pro ústředí a zvlášť pro regiony.

$\frac{\text{počet ks majetku k inventarizaci}}{\text{předpokládaný počet načtených položek / den}}$	=	počet dní nutných k načtení daného počtu majetku
$\frac{\text{počet dní nutných k načtení majetku}}{\text{počet dní určených k provedení fyzické inventury}}$	=	potřebný počet čteček

Obrázek 17 - Vzorec pro ověření počtu čteček potřebného k provedení elektronické inventarizace (Zdroj: autorka)

Jak vyplývá z výpočtu na obrázcích 18 a 19, k provedení fyzické inventury čtečkami by mělo stačit 16 čteček a dostupných bylo 20 kusů, nebylo tedy nutné přistupovat k zapůjčení dalších čteček.

Dále bylo třeba zvážit další okolnosti ovlivňující průběh fyzické inventury nejen v souvislosti s novým technickým řešením. V některých budovách nebylo možné provést v řádném termínu přeznačení majetku štítky s čárovými kódy, ať už kvůli stavebním pracím, anebo kvůli nedostupnosti uživatele prostor (zejména u bytových jednotek). Inventarizace

$\frac{28\,987}{250}$	=	116
$\frac{116}{10}$	=	<u>11,6</u>

Obrázek 18 - Výpočet ověření počtu potřebných čteček pro realizaci fyzické inventury v pražských budovách a rekreačních střediscích MZe (Zdroj: Autorka/MZe)

$\frac{13498}{200}$	=	67,5
$\frac{67,5}{15}$	=	<u>4,5</u>

Obrázek 19 - Výpočet ověření počtu potřebných čteček pro realizaci fyzické inventury v regionálních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe)

v prostorách využívaných nájemci, anebo v prostorách vedení ministerstva je také obvykle delší, přinejmenším je třeba domluvit vhodný termín. Typ inventarizovaných prostor rovněž ovlivňuje dobu provádění inventury. Rychleji se inventarizují prostory, kde v uplynulém období neproběhly žádné úpravy a jsou standardně vybaveny a mnohem náročnější jsou prostory s častou obměnou majetku či nestandardním vybavením, jakými jsou např. sklady anebo garáže.

Specifickým problémem ministerstva je nedostatek, či spíše absence vhodných skladových prostor. Nábytek, drobná elektronika, umělecké předměty i výpočetní technika jsou skladovány v prvním a druhém suterénu v prostorách, které ve většině případů nebyly jako

sklady zamýšleny. Jde o prostory, které původně sloužily jako archiv⁶³ a doposud jsou osazeny archivními regály, mezi které se zasouvá nábytek, dále o části bývalých bunkrů anebo nevyužívané schodiště. Toto omezení značně ztěžuje skladové hospodářství.

Po zvážení výše uvedeného bylo rozhodnuto, že počet inventarizačních skupin bude v regionech zachován ve stejném počtu a pokud možno i personálním složení, jako v předchozích letech a bylo tedy jmenováno 13 inventarizačních skupin. K tomuto rozhodnutí bylo přistoupeno i protože stejné složení inventarizačních skupin se v regionech využívá i pro dokladovou inventuru.

Naproti tomu v ústředí byl počet inventarizačních skupin snížen ze 30 na 17. Dále bylo určeno, že 5 čteček bude určeno do regionů a 15 pro inventuru na ústředí a rekreačních střediscích ministerstva. V ústředí byl změněn i klíč přidělování lokalit inventarizačním skupinám. Oproti dřívější praxi, kdy inventarizační skupiny inventarizovaly vždy blok sousedících lokalit (např. 4. patro, místnost 401-450) s výjimkou skladů a zasedacích místností, nyní byl zvolen klíč příslušnosti k organizační jednotce. Inventarizačním skupinám byly přiděleny kanceláře jejich sekce či odboru, ve kterých měli provést fyzickou inventuru majetku, včetně majetku zapsaného na kartách vybavení zaměstnanců dislokovaných v daných místnostech.

Prostory náročnější na provedení fyzické inventury, ať už s velkým množstvím majetku anebo se složitějším přístupem byly přiděleny pracovníkům Odboru vnitřní správy a odboru informačních a komunikačních technologií, dle charakteru majetku. Sklady nábytku, obrazů a drobné kancelářské techniky, stejně jako služební byty a technické místnosti inventovali zaměstnanci Odboru vnitřní správy. Sklady výpočetní techniky a serverovny inventovali zaměstnanci Odboru informačních a komunikačních technologií. Výňatek z harmonogramu přeznačování místností představených je přílohou práce.

Výsledkem zvážení všech výše uvedených aspektů byly harmonogramy provádění fyzické inventury a využití čteček vč. dat předání, které jsou v tabulkách 6 a 7. Oddělení hospodářské správy a majetku vydávalo čtečky 2. 11. 2017 a tento den není počítán pro účely výpočtů dní vymezených pro fyzickou inventuru.

⁶³ Po povodni v roce 2002 není možné tyto prostory využívat jako archiv, neboť jsou v zátopové zóně. Budova ministerstva leží v místě původního a v těsné blízkosti současného řečiště Vltavy, takže byla povodní zasažena velmi závažně.

číslo čtečky	IS	inventarizované lokality/útvary	členové IS	počet ks	počet ks celkem	počet dní	čtečka od	čtečka do	položek /den
6	2001	Odbor bezpečnostní politiky a krizového řízení	anonymizováno	713	1475	3	9.11.	13.11.	238
	2004	Oddělení kabinetu ministra		762		4	2.11.	8.11.	191
7	2002	ubytovna Na Okruhu, Odbor auditu a supervize, dílna, úklid, Smečky, Štěpánská		1762	1762	10	2.11.	16.11.	176
8	2003	Sekce státního tajemníka, Odbor kanceláře ministra		1597	1597	6,5	2.11.	10.11.	246
9	2005	Skalský Dvůr, Amor, ZSMZe, autoprovaz, sklad mobilních telefonů, pozemky a budovy		1951	1951	10	2.11.	16.11.	195
10	2006	sklad nábytku a obrazů, sklad kancelářských potřeb, sály 101 a 400		2817	2817	10	2.11.	16.11.	282
11+12	2007	Kanceláře sekce 12000 + místnosti a karty vybavení		3261	3261	13	2.11.	16.11.	251
13	2008	Sekce 13000, Odbor ekonomiky a rozpočtu		659	1884	3	2.11.	7.11.	220
	2009	Sekce 13000, Odbor resortních organizací		1225		5	8.11.	14.11.	245
14+15	2010	Sklady a servery Odboru informačních a komunikačních technologií		3502	3502	14	2.11.	16.11.	250
16	2011	Odbor 14110		1331	2617	5,5	9.11.	16.11.	242
	2012	Odbor 14140		1286		5,5	2.11.	9.11.	234
17	2013	Sekce 15000		1971	1971	8	2.11.	14.11.	246
18	2014	Sekce 16000		1535	1535	6	2.11.	10.11.	256
19	2015	Sekce 17000		2356	2356	10	2.11.	16.11.	236
20	2016	Sekce 17000		1174	2259	5	10.11.	16.11.	235
	2017	Sekce 18000		1085		5	2.11.	9.11.	217
				celkem ks	28987			průměr	233
								medián	238

Tabulka 6 - Harmonogram provádění fyzické inventury a využití čteček na ústředí a rekreačních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe)

Při vytváření harmonogramu pro budovy v regionech bylo bráno v potaz i personální složení jednotlivých inventarizačních skupin, aby se usnadnilo předávání čteček. Někteří pracovníci byli členy více inventarizačních skupin a ty pak byly sdružovány do souborů, které sdílely

jednu čtečku. Jak personální složení inventarizačních skupin v regionech, tak i harmonogram byly ovlivněny vzdáleností mezi jednotlivými regionálními pracovišti.

číslo čtečky	IS	místa	členové IS	počet ks	počet ks celkem	počet dní	čtečka od	čtečka do	položek/den
1	1030	Cheb, Karlovy Vary	anonymizováno	235	3128	1	2.11.	3.11.	235
	1050	Ústí nad Labem, Louny, Chomutov, Teplice, Děčín, Litoměřice		514		3	3.11.	08.11.	171
	1060	Liberec, Jablonec, Česká Lípa		719		4	8.11.	14.11.	180
	1010	Mladá Boleslav, Nymburk, Kolín, Kutná Hora, Benešov, Příbram, Králův Dvůr, Rakovník, Kladno, Mělník		1660		8	14.11.	24.11.	208
2	1020	České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Tábor, Prachatice, Strakonice, Písek		1674	2616	9	2.11.	14.11.	186
	1110	Jihlava, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Třebíč, Pelhřimov		942		5	15.11.	22.11.	188
3	1090	Brno, Blansko, Hodonín, Znojmo, Vyškov (přeznačení majetku)		585	1808	7	2.11.	10.11.	84
	1100	Zlín, Kroměříž, Vsetín, Uherské Hradiště		1223		6	13.11.	22.11.	204
4	1070	Hradec Králové, Trutnov, Jičín, Náchod		841	3252	4	2.11.	7.11.	210
	1080	Pardubice, Rychnov nad Kněžnou, Ústí nad Orlicí, Svitavy, Chrudim		983		5	8.11.	14.11.	197
	1040	Plzeň, Rokycany, Klatovy, Domažlice		1428		7	15.11.	24.11.	204
5	1120	Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk		1665	2694	9	2.11.	14.11.	185
	1130	Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín, Bruntál, Opava		1029		6	15.11.	24.11.	172
					13498			průměr	186
								medián	188

Tabulka 7 - Harmonogram provádění fyzické inventury a využití čteček v regionálních budovách MZe (Zdroj: Autorka/MZe)

Po rozdělení majetku určeného k fyzické inventurizaci na inventarizační skupiny byl průměrný počet položek na den pro skupiny na ústředí 233 ks (medián 238 ks) a pro skupiny v regionech 186 ks (medián 188 ks). Nižší standard byl stanoven níže uvedeným inventarizačním skupinám:

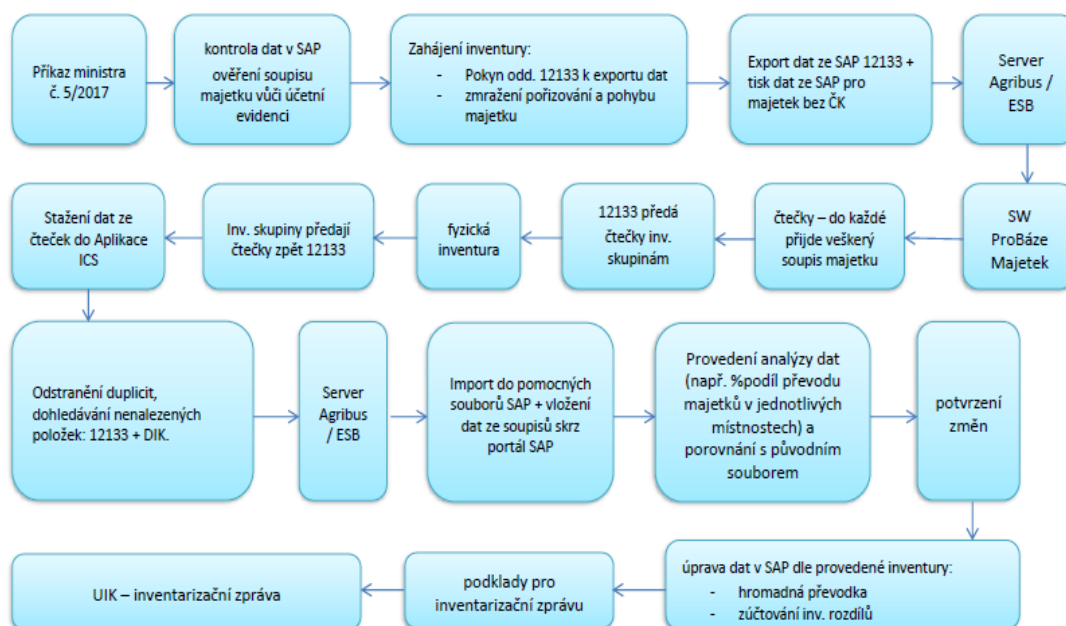
- 2002 – 176 ks/den, neboť tato skupina inventarizovala služební byty na Písnici, kde bylo možné inventuru provést až po pracovní době za přítomnosti obyvatel,
- 2004 – 191 ks/den, neboť tato skupina inventarizovala kabinet ministra, kde je třeba respektovat specifický provoz,
- 2005 – 195 ks/den, neboť tato skupina inventarizovala rekreační zařízení Skalský dvůr a Amor a bylo nutné počítat s přejezdy a větším množstvím majetku,

- 1090 – 84 ks/den, neboť úkolem této skupiny bylo rovněž přeznačit majetek a lokality v budově ve Vyškově, která byla v době přeznačování majetku v rekonstrukci.
- 2010 – tato skupina dostala k dispozici dvě čtečky, aby bylo dosaženo obdobného množství inventovaného majetku na den, neboť celkový objem majetku k inventuře byl 3 502 ks (šlo o sklady výpočetní techniky a serverovny).

Po vytvoření harmonogramu využití čteček proběhlo školení předsedů inventarizačních skupin, a to ve dnech 24. a 25. 10. 2017. Náplní školení byla jak práce se čtečkami, tato část školení proběhla prakticky, tak seznámení vedoucích a členů inventarizačních skupin s metodikou inventarizace a zákonnými požadavky na provedení fyzické inventury.

4.4.2 Průběh fyzické inventury

Plánovaný průběh fyzické inventury, tak jak byl připraven v pracovní skupině pro implementaci elektronické inventarizace na ministerstvu, ukazuje schéma na obrázku 20.



Obrázek 19 - Plán průběhu fyzické inventury (Zdroj: Autorka/MZe)

Plán se podařilo dodržet, až na přenos dat mezi IS SAP a aplikací PBM. Server, který měl pro předání sloužit totiž nebyl včas připraven Odborem informačních a komunikačních technologií, a proto byl pro přenos dat využit flashdisk předávaný proti podpisu.

Fyzická inventura byla zahájena 31.10.2017 uzavřením účtů a skladů. 1. 11. 2017 byl proveden export dat z IS SAP a jejich import do aplikace PBM, která je nainstalována pouze na třech počítačích zaměstnanců Oddělení hospodářské správy a majetku, a odtud do jednotlivých čteček. Následně byly provedena ostrá zkouška práce se čtečkami a ověřen import dat ze čtečky zpět do aplikace PBM. Do všech čteček byl nahrán kompletní soubor s veškerým majetkem určeným k fyzické inventuře. Toto řešení zaručovalo, že kteroukoliv čtečkou bylo možné inventovat jakýkoliv majetek, a to i v případě, že v dané lokalitě není evidován. Pokud byla načtena položka, která nebyla v dané lokalitě evidována byl inventurník vyzván, aby potvrdil přesun položky do nové lokality stisknutím tlačítka enter. Pokud tak učinil byl daný majetek po přenesení dat od IS SAP převeden na nové umístění hromadnou převodkou, což je značné zjednodušení.

Každá ze čteček má své číslo, pomocí kterého je v systému možné dohledat, kterou čtečkou byla daná data sebrána. Toto číslo bylo součástí předávacího protokolu, kterým byly čtečky předávány zástupcům inventarizačních skupin dne 2. 11. 2017. Zástupci inventarizačních skupin čtečky opět proti podpisu vraceli na Oddělení hospodářské správy a majetku, anebo si je, v případě regionů, předávali mezi sebou, vždy po načtení všech položek a v souladu s harmonogramem. Při odevzdání čteček kontrolovalo Oddělení hospodářské správy a majetku, zda počet ks majetku načtený na vracené čtečce odpovídá počtu kusů, které měla daná inventarizační skupina načíst.

Oddělení hospodářské správy a majetku poskytovalo inventurníkům technickou podporu při práci se čtečkami. Nejčastějším problémem bylo vpisování poznámek k majetku. Poznámky bylo třeba vepsat v případě, že:

- čárový kód nebyl načten automaticky, ale vložen do čtečky ručně,
- majetek byl poškozen anebo navržen k likvidaci,
- v případě nemovitého majetku bylo třeba uvést do poznámky způsob ověření.

K ručnímu načtení mohlo dojít, pokud byl kód poškozen a nebylo možné jej načíst. Pro zjednodušení vkládání poznámek u nemovitého majetku, které jsou standardizované a znějí „běžně užíváno/vizuálně ověřeno/prokázáno dokumentací“ byly připraveny QR kódy s tímto zněním, které bylo možné načíst přímo do poznámky.

Po navrácení čtečky byl proveden import dat zpět do aplikace PBM a každé inventurní skupině byl vytištěn seznam inventarizovaného majetku. Příklad seznamu

inventarizovaného majetku je přílohou D této práce. Seznam inventarizovaného majetku byl přílohou inventurního listu, který byl spolu s podpisovými vzory a případnými dalšími dokumenty (např. seznamy nalezeného majetku neuvedeného v inventurních seznamech, výpisy z Katastru nemovitostí a fotodokumentace nemovitého majetku, návrhy na vyřazení majetku, čestné prohlášení zaměstnance v případech nemožnosti fyzické kontroly majetku apod.) předán předsedovi DIK a to do 20. 11. 2017 v případě inventurních skupin na ústředí ministerstva a do 30. 11. 2017 v případě inventurních skupin na regionálních pracovištích.

Stanovený harmonogram dodržely všechny skupiny, i když některé s obtížemi, což potvrdil i průzkum mezi inventurníky provedený ÚIK (viz kapitola 4.4.3.2).

4.4.3 Činnosti prováděné po skončení fyzické inventury

Po ukončení fyzické inventury provedlo Oddělení hospodářské správy a majetku export všech mank z aplikace PBM, aby mohlo být zahájeno dohledání majetku.

Bylo třeba vypořádat 765 nenalezených položek v hodnotě 7 951 506,99 Kč. Oddělení hospodářské správy a majetku zejména ve spolupráci s Oddělením uživatelské podpory v období od 20. 11. 2016 do 18. 12. 2017 redukovalo seznam na 125 kusů majetku v hodnotě 1 943 522,83 Kč, které nebyly nalezeny a které jsou uvedeny jako rozdíl mezi účetním a skutečným stavem. Postup dohledání majetku je obsahem tabulky 8.

Značná část majetku nenalezeného během fyzické inventury bylo zaměstnanci hospodářské správy a majetku nalezeno v očekávaných lokalitách, šlo tedy jen o nepozornost ze strany inventurníků.

inventura 2017 postup dohledávání	celkem				sklady OVS				Sklady OIKT				osobní karty				ostatní			
	Kč	%	ks	%	Kč	%	ks	%	Kč	%	ks	%	Kč	%	ks	%	Kč	%	ks	%
	Manko k 16.11.	7 951 506,99 Kč	100	765	100	922 304,26 Kč	12	140	18	3 648 412,37 Kč	46	270	35	1 146 834,17 Kč	14	142	19	2 233 956,19 Kč	28	213
Manko k 24.11.	6 027 687,14 Kč	76	554	72	307 475,05 Kč	5,1	47	8,5					810 828,34 Kč	13	110	20	1 260 971,38 Kč	21	165	30
Manko k 18.12.	1 943 522,83 Kč	24	124	16	53 779,40 Kč	2,8	14	11	1 484 898,30 Kč	76	60	48	205 155,68 Kč	11	26	21	199 689,45 Kč	10	24	19

Tabulka 8 - Postup dohledávání nenalezeného majetku (Zdroj: Autorka/MZe)

Převážnou část v manku ostatní tvoří klimatizační jednotky a další vybavení dvora, o němž jsou uvedeny bližší informace v kapitole 4.4.3.1.

4.4.3.1 Výsledek fyzické inventury a inventarizační rozdíly

Během fyzické inventury a po ověření jejích výsledků bylo shledáno, že nebyly nalezeny žádné přebytky evidovaného majetku. Majetek byl nalezený navíc pouze v případě, kdy se

odlepil štítek a zároveň bylo v místnosti evidováno manko, což bylo napraveno během dohledávání mank anebo se jednalo o majetek s pořizovací hodnotou nižší než 500 Kč, který nebyl označen zeleným štítkem „NEE“.

Bylo zjištěno manko ve výši 1 943 522,83 Kč, z toho:

- dlouhodobý hmotný majetek celkem 631 063, 60 Kč
- drobný dlouhodobý hmotný majetek celkem 1 297 707,22 Kč
- ostatní dlouhodobý hmotný majetek celkem 15 508,26 Kč

Značnou část manka (76 % z hlediska částky a 48 % z hlediska kusů) tvoří majetek nenalezený ve skladech IT techniky. Mezi jiným majetkem je to i tel. ústředna HIPATH 3000 v pořizovací ceně 277 557 Kč a další investiční majetek. Vzhledem k vysokému manku i v loňském roce je na místě uvažovat o revizi provádění skladového hospodářství ve skladech IT techniky.

Vysoké manko na osobních kartách (205 155,68 Kč) tvoří neprojednané škodní protokoly předané škodní komisi již před zahájením fyzické inventury. Pouze sedm škodních protokolů v hodnotě 36 541,51 Kč tvoří majetek nenalezený při fyzické inventuře 2017. To svědčí o nutnosti zintenzivnit práci škodní komise.

Vyšší manko bylo nicméně očekáváno, neboť část majetku nebyla nalezena již během přeštítkování majetku 2D kódy. Nový systém neumožňuje dělat inventuru „od stolu“, takže inventurní skupiny byly nuceny dělat svou práci důkladně, a tak byla odhalena i manka, která s velkou pravděpodobností nevznikla v uplynulém roce, ale již dříve. Jako příklad lze uvést manko na dvoře ministerstva.

Klimatizační jednotky (viz tabulka 9), které jsou nyní v manku, byly již před časem nahrazeny novými, které již nejsou součástí majetku, ale byla o ně povýšena hodnota budovy. Původní klimatizace byly vyvezeny během montáže nových klimatizačních jednotek, aniž by byla informována správa majetku a inventarizační skupiny inventovali nové klimatizace v domnění, že jde o ty původní.

Evidenční číslo	Název	Lokalita	Cena pořízení	Stav
0014891	Klimatizace -jednotka DAIKIN	TESN/OP/DVUR -	23 500,00 Kč	Manko
0014892	Klimatizace -jednotka DAIKIN	TESN/OP/DVUR -	23 500,00 Kč	Manko
0014893	Klimatizace -jednotka DAIKIN	TESN/OP/DVUR -	27 200,00 Kč	Manko
0023425	Kamera 2 ks	TESN/OP/DVUR -	35 343,10 Kč	Manko
0023426	Monitor CRT Sony -	TESN/OP/DVUR -	34 807,50 Kč	Manko
5			144 350,60 Kč	

Tabulka 9 - Příklad zobrazení manka v aplikaci PBM (Zdroj: MZe/Autorka)

Majetek uvedený v tabulce 10 byl převedený na Státní zemědělský a intervenční fond až k 1. 11. 2017, ale soupis majetku k inventarizaci je exportován k 31.10., což způsobilo níže uvedený rozdíl.

Evidenční číslo	Název	Lokalita	Cena pořízení	Stav
0026060	Stůl Lake Louise	TESN/4P/405 -	8 690,00 Kč	Manko
0026061	Židle sklápěcí	TESN/4P/405 -	3 342,00 Kč	Manko
0026062	Židle sklápěcí	TESN/4P/405 -	3 342,00 Kč	Manko
3			15 374,00 Kč	

Tabulka 10 - Majetek převedený na SZIF k 1.11.2017 (Zdroj: MZe/Autorka)

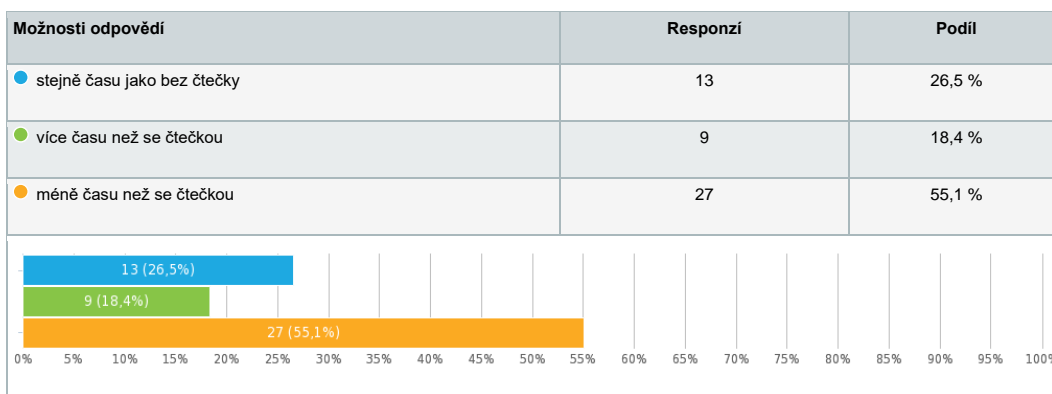
Výsledek fyzické inventarizace včetně inventurních rozdílů a informací o nich předalo Oddělení hospodářské správy a majetku předsedovi DIK dne 18. 12. 2017, která jej též den předala ÚIK. ÚIK projednala a schválila inventarizační rozdíly na svém zasedání 19. 12. 2017 a s výjimkou majetku převedeného na Státní zemědělský a intervenční fond. Zápis z jednání ÚIK je podkladem k zaúčtování inventarizačních rozdílů ve výši 1 928 148,83 Kč.

4.4.3.2 Hodnocení elektronické inventury samotnými inventurníky

Po skončení fyzické inventury byli všichni inventurníci osloveni ÚIK s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, který byl zaměřen na jejich hodnocení technické a časové náročnosti práce se čtečkou, značný prostor byl ponechán k volnému vyjádření se inventurníků jak k práci se čtečkami, tak k organizaci fyzické inventury. Celý průzkum, který byl vypracován pro potřeby ÚIK, nikoliv pro potřeby diplomové práce.

Provádění inventury pomocí čtečky pro vás zabralo

Výběr z možností, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 15x



Obrázek 20 – Dotaz z průzkumu, který ÚIK prováděla po skončení fyzické inventury mezi inventurníky (Zdroj: MZe)

Průzkumu se zúčastnilo 64 respondentů, z nichž 3/4 již mělo předchozí zkušenost s prováděním fyzické inventury. Pro 2/3 zkušených inventurníků byla inventura se čtečkou snazší než bez ní, 55 % zabrala méně času a 27 % stejně času jako inventura prováděná bez elektronických prostředků. Inventurníci, kteří neměli s fyzickou inventurou předchozí zkušenost shledali v převážené většině jednoduché či průměrně náročné. Pouze pro jednoho bylo komplikované. Z negativních postřehů je nutné uvést, že byl vnímán problém s nevhodným umístěním některých inventurních štítků, nebo s jejich horší čitelností v případě načítání malého QR kódu. V regionech byl největší problém s malým počtem čteček.

5 Výsledky a zhodnocení

Již v kapitole 3 byla popsána důležitost zásad účelného, efektivního a hospodárného výkonu veřejné správy ve vztahu ke správně majetku. Tyto zásady jsou také známe jako zásady 3E z anglického Efficiency, Effectiveness a Economy⁶⁴.

K vyhodnocení implementace elektronické inventarizace z hlediska efektivity je použito porovnání časové a personální náročnosti provedení inventury klasickou a elektronickou cestou a rovněž porovnání počtu nenalezených položek a vypořádání přesunů majetku. Pro vyhodnocení hospodárnosti bude zhodnocena cena zboží a služeb poskytnutých v rámci veřejné zakázky a rovněž bude proveden výpočet návratnosti vložené investice. A konečně nejdůležitější ze 3E, účelnost, bude zhodnocena pomocí tabulky prověřování kritéria účelnosti dle Ochrany a Půčka⁶⁵.

5.1.1 Zhodnocení efektivity

Efektivnost neboli produktivita (P) se určuje porovnáním vstupů potřebných pro jednotku výstupu. Jednotkou výstupu je v tomto případě provedení fyzické inventury (N), vstupy jsou čas zaměstnanců a mzdové náklady na ně (C). Vzorec pro výpočet efektivity tedy vypadá takto: $P = N/C$, přičemž N je v tomto případě vždy 1. Pro zjištění efektivity, resp. porovnání, zda je elektronické provedení inventury efektivnější, než provedení bez elektronických prostředků tedy postačí porovnat prosté vyčíslení nákladů. Porovnány budou náklady za rok 2016 a 2017. Porovnání v delší časové řadě není nutné, neboť počet osob podílejících se na fyzické inventuře i doba provádění fyzické inventury se od roku 2013 neměnil.

Z neanonymizovaných harmonogramů pro provedení fyzické inventury 2017 (anonymizované v tabulkách 6 a 7 v kapitole 4.4.1.1) je možné zjistit, kolik osob a jak dlouho se na fyzické inventuře podílelo. Tytéž informace pro rok 2016 byly získány z Inventarizační zprávy z roku 2016⁶⁶, kterou má autorka k dispozici, ale není pro svůj rozsah přílohou diplomové práce. Údaje o tom, kolik z doby vymezené pro provedení fyzické inventury strávili inventurníci skutečně fyzickou inventurou lze jen odhadovat, proto byl pro oba roky byly započítány všechny dny, které měli inventurníci k dispozici. I během

⁶⁴ účelnost, efektivnost a hospodárnost

⁶⁵ OCHRANA & PŮČEK, 2011, str. 214

⁶⁶ Ministerstvo zemědělství ČR, 2017

inventury musí zaměstnanci ministerstva věnovat pozornost běžné agendě, proto je počítáno s tím, že inventuře věnovali denně 6 hodin z osmihodinové pracovní doby. Inventurní den má tedy pro účely výpočtu 6 hodin.

Cena hodinové práce byla vyčíslena ze superhrubé mzdy, která představuje skutečný náklad organizace. Informace o platech jednotlivých inventurníků není možné z pochopitelných důvodů získat, takže bylo třeba hodinový mzdový náklad určit kvalifikovaným odhadem vedoucího pracovníka.

Jak ukazuje tabulka 11, jako výchozí byla brána 9. platová třída pro regiony a 11. pro ústředí. Platový stupeň byl pro účely výpočtu stanoven v regionech 6. a na ústředí 5., neboť je zde větší fluktuace a více mladých lidí, kteří jsou častěji pověřováni provedením inventury. K výchozí výši platu bylo přičteno osobní ohodnocení ve výši 20 % základního platu a tento součet byl převeden na superhrubou mzdu a vydělen počtem hodin v měsíci.

	platová třída	platový stupeň	hrubý plat / os	hrubý plat + osobní ohodnocení	celkem superhrubá mzda	počet hodin v měsíci	Kč na hodinu
ústředí	11	5	23 720 Kč	28 464 Kč	38 142 Kč	160	238 Kč
regiony	9	6	20 880 Kč	25 056 Kč	33 575 Kč	160	210 Kč

Tabulka 11 - Výpočet nákladů na hodinu práce inventurníka v ústředí a v regionech (Zdroj: autorka)

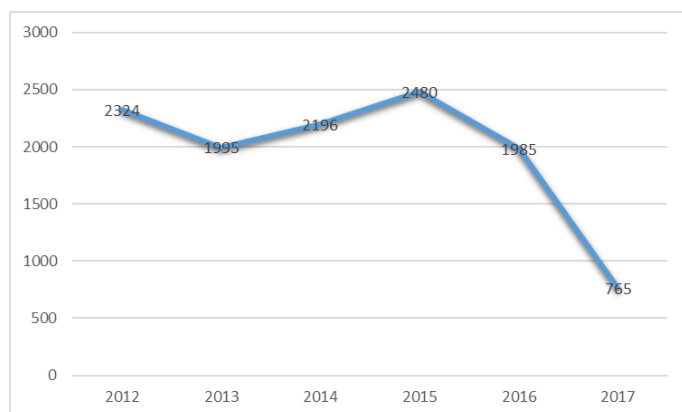
Násobením počtu inventurníků počtem hodin na osobu a den, je získán celkový počet hodin, kteří všichni inventurníci věnovali fyzické inventuře. Např. inventurní skupina 2001 se skládala ze 2 osob a na provedení inventury v určených lokalitách měla 3 dny, přičemž inventurní den má 6 hodin. Takže jeden inventurník strávil inventurou 18 hodin (3 dny x 6 hodin) inventurní skupina 2001 celkem 36 hodin (18 hodin x 2 inventurníci). Tento výpočet je třeba provést pro všechny inventurní skupiny na ústředí i v regionech pro roky 2016 i 2017.

Kompletní výpočty jsou pro svůj rozsah přílohou diplomové práce E. Výtah z nich je obsahem tabulky 12. Výrazné snížení nákladů, celkem o 57 % je dáno snížením počtu osob, které se na fyzické inventuře podílely na ústředí ze 104 v roce 2016 na 51 v roce 2017 a rovněž kratší dobou nutnou pro vykonání fyzické inventury.

	náklady ústředí	náklady regiony	celkem
2016	1 485 120 Kč	595 200 Kč	2 080 320 Kč
2017	556 206 Kč	345 240 Kč	901 446 Kč
rozdíl absolutní	928 914 Kč	249 960 Kč	1 178 874 Kč
pokles nákl. %	63	42	57

Tabulka 12 - Porovnání personálních nákladů na provedení fyzické inventury v letech 2016 a 2017 (Zdroj: autorka)

Dále je možné porovnat počet položek, které je po skončení fyzické inventury třeba vypořádat (manka, přebytky, přesuny), než je možné stanovit skutečný inventarizační rozdíl. Tento údaj není podstatný z účetního hlediska, tam rozhoduje výše inventarizačního rozdílu v Kč, ale je důležitý z hlediska správy majetku. Počet těchto položek určuje jak kvalitu provedení fyzické inventury inventurníky, tak náročnost a délku procesu vedoucího k zajištění skutečného inventurního rozdílu.



Obrázek 21 - Vývoj počtu položek k vypořádání po skončení fyzické inventury a před stanovením inventarizačních rozdílů v letech 2012-2017 (Zdroj: MZe/Autorka)

Z obrázku 22 je patrné že v letech 2012-2016 se počet položek k vypořádání pohyboval zhruba mezi 2 000 až 2 500 kusů a v roce 2017 prudce klesl na třetinu. Toto snížení je způsobeno především elektronizací, neboť aplikace PBM sama páruje vícenálezy a manka z celého souboru sebraných dat, tj. ze všech čteček, a u přesunů označuje odkud a kam byly provedeny. Osobám odpovědným za správu majetku tak zbývá jen dohledat majetek, který inventurníci nenašli, což se obvykle z velké většiny podaří. Samotné dohledávání je časově nejnáročnější, takže výrazné snížení počtu položek k vypořádání vypořádání fyzické inventury zrychluje.

Na základě výše uvedeného lze s jistotou říci, že implementace elektronické inventarizace zefektivnila provádění fyzické inventury.

5.1.2 Zhodnocení hospodárnosti

Hospodárnost bude zhodnocena pomocí výpočtu doby návratnosti investice, ke kterému bude využit výpočet personálních nákladů na provedení inventury z předchozí kapitoly.

Investice do nákupu zboží a služeb spojených s elektronickou inventarizací činila 1 690 733 Kč vč. DPH⁶⁷. Tato investice vedla ke snížení nákladů na provedení fyzické inventury o 1 178 874 Kč ročně, návratnost investice tedy je 1 rok a 5 měsíců ($1\,690\,733 / 1\,178\,874 = 1,4$). Vhodněji interpretováno, 70 % investice se vrátilo již během první fyzické inventury prováděné elektronickými prostředky a celá investice se vrátí ještě před dokončením fyzické inventury v roce 2018.

Je na místě připomenout, že hospodárnost není totéž co nejnižší cena, ale rozumíme jí *„takové použití finančních prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dosažení odpovídající kvality plněných úkolů.“*⁶⁸ Z tohoto pohledu byla zásada hospodárnosti naplněna, neboť dodavatel zboží a služeb pro elektronickou inventarizaci byl vybrán na ve veřejné soutěži, a to nejen na základě nejnižší ceny, která činila pouze 60 % váhy hodnotících kritérií, ale i na základě kvalitativních kritérií (váha a uživatelská přívětivost čtecích terminálů, výdrž baterie terminálu v provozu a váha mobilních terminálů) a ceny spotřebního materiálu.

Na základě výše uvedeného lze investici hodnotit jako hospodárnou.

5.1.3 Zhodnocení účelnosti

Pro potřeby ověření kritéria účelnosti, které prověřuje ekonomickou racionalitu, je třeba zopakovat cíle, kterých mělo být dosaženo. Cílem přechodu na elektronickou inventarizaci bylo zefektivnit a zkvalitnit provádění fyzických inventur a snížit jejich personální náročnost a chybovost, kterou bylo nutné odstraňovat při dohledávání mank zjištěných inventurními skupinami.

Zvoleným řešením bylo dosaženo určených cílů. Snížila se personální náročnost inventur, a tedy i jejich finanční náročnost o celých 57 %. Takto výrazné zefektivnění umožní rychlou

⁶⁷ Ministerstvo zemědělství je plátcem DPH.

⁶⁸ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), 2001, § 2 písm. m

návratnost investice, které bude dosaženo již během druhé elektronicky prováděné fyzické inventury.

Rovněž došlo ke snížení chybovosti ve sběru dat inventurníky. Po skončení fyzické inventury je nutné řešit jen třetinu položek oproti předchozím letům.

Nezanedbatelné je i snížení možnosti zamlčovat manka a eliminace možnosti dělat inventuru takzvaně „od stolu“ pouhým vyplněním seznamu inventarizovaného majetku. Aplikace PNB označuje položky, které byly do čtečky zadány ručně, nikoliv přes 2D kód. K tomu může dojít i z relevantních důvodů, např. kvůli nečitelnosti kódu, anebo pokud je majetek inventován na základě čestného prohlášení zaměstnance, jemuž je svěřen. Jestliže by se vyskytl větší počet majetku, jehož stav by byl potvrzen ručně, byl by důvod k přezkoumání práce inventurní skupiny. Vzhledem k tomu, že někteří zkušenější inventurníci si stěžovali, že se se čtečkou musí více ohýbat, zcela jistě dříve neprováděli fyzickou inventuru lege artis, včetně ověření inventárního čísla, neboť umístění inventarizačních identifikátorů se měnilo jen zčásti. Tato opatření vede ke kvalitnější práci inventurních skupin, a tedy i kvalitnějšímu provádění fyzických inventur vůbec.

Systém lze navíc dále rozvíjet, tak aby bylo možné využívat jeho výhod i mimo inventury. Čtečky lze v budoucnu využít ke sběru dat pro tvorbu převodek majetku, zejména při větších přesunech majetku spojených se stěhováním, a vyhnout se tak chybám v přepisu inventárních čísel.

Implementace elektronické inventarizace dosáhla stanovených cílů a prostředky do ní investované lze považovat za účelně vynaložené.

5.2 Výsledky analýzy efektivity a příčiny jejich možného zkreslení

Zhodnocení implementace elektronické inventarizace dle principů 3E⁶⁹, které je obsahem kapitoly 5.1 vychází natolik pozitivně, že je nezbytné tyto výsledky podrobit důkladnějšímu rozboru.

Snížení personálních nákladů na provedení fyzické inventury elektronicky vyšlo v analýze efektivity o 57 % nižší oproti klasické fyzické inventuře. Jako vstupní data pro analýzu efektivity byly použity tabulkové platy dle obvyklého zařazení do platových tříd a skupin.

⁶⁹ Efficiency, Effectiveness, Economy

Soubor inventurníků byl rozčleněn na inventurníky na ústředí a v regionech, neboť u těchto dvou skupin je možné nalézt podstatnější rozdíly v platovém zařazení. Volba platové třídy i skupiny byla učiněna kvalifikovaným odhadem vedoucího pracovníka. Zaměstnanci ministerstva na ústředí jsou obvykle hodnoceni vyšší platovou třídou, oproti zaměstnancům v regionech, což je dáno mírou odbornosti jejich činností. Tento předpoklad byl potvrzen přehledem volných míst vyhlášených ministerstvem, i když tento způsob ověření není zcela průkazný. Naproti tomu, zaměstnanci v regionech zůstávají na svých místech déle, což je dáno jak jejich celkově vyšším věkovým průměrem, tak i menší nabídkou pozic oproti hlavnímu městu, proto bylo v jejich případě počítáno s větším platovým stupněm.

Při zhodnocení efektivity nebyly brány v potaz odměny, které se inventurníkům obvykle přidělují, jejich výši nebylo možno spolehlivě zjistit ani odhadnout. Do hodnocení hospodárnosti nebyl započítán čas, který na implementaci elektronické inventarizace strávili odpovědní zaměstnanci hospodářské správy, neboť šlo o náplň jejich práce a tyto prostředky by byly vynaloženy i kdyby projekt nebyl implementován.

Přesný čas, který jednotliví inventurníci, resp. inventurní skupiny věnovali na provedení fyzické inventury lze též jen odhadovat. Tento údaj by nebyl dobře zjistitelný ani průzkumem, neboť není v zájmu inventurníka sdělovat, kolik času mu na inventuru stačí, protože by mu v příštím roce mohl být zkrácen. I zkrácení doby vyhrazené na inventuru, které bylo zavedeno v souvislosti s elektronizací a také kvůli počtu dostupných čteček se setkalo s protesty, s tím, že to není možné stihnout. Nakonec všichni dokončili inventuru včas.

Pro účely analýzy bylo počítáno se 6 hodinami z osmihodinového pracovního dne a autorka tento odhad považuje za o něco relevantnější pro inventuru v roce 2017, kdy byla časovému harmonogramu věnována velká pozornost, oproti dřívějším letům, kdy byl čas určen tak, jak bylo zvykem, tzn. na fyzickou inventuru bylo vyčleněno 14 dní bez dalšího. Nicméně domněnka, že elektronizace fyzickou inventuru zrychlí se s jistotou potvrdila, neboť všichni inventurníci měli na provedení fyzické inventury méně času než v předchozích letech a všichni jí stihli. Že je nový způsob rychlejší pak 55 % inventurníků potvrdilo i v dotazníku.

I v případě, že by vstupy pro analýzu efektivity byly korigovány, byla by elektronická inventarizace hodnocena jako efektivní, neboť úprava vstupních údajů by mohla vést ke snížení, ale nikoliv k eliminaci tak velkého pozitivního efektu. Vzhledem k tomu, že

výsledek analýzy efektivity byl použit pro hodnocení hospodárnosti a účelnosti lze i tyto principy považovat za dodržené.

Naopak těžko zpochybnitelným je rozdíl v počtu položek, které je třeba vypořádat po skončení fyzické inventury (manka, přesuny a přebytky). Tento ukazatel klesl na 1/3 oproti předchozím 5 letům. Bohužel nelze tvrdit, že by to bylo tím, že je v majetku ministerstva větší pořádek, protože k výraznému poklesu manka naopak nedošlo. Jde tedy s největší pravděpodobností jen o efekt způsobený elektronizací, neboť aplikace pro vypořádání inventury udělá část práce automaticky.

Autorka považuje za podstatné, že výsledky elektronizace inventury z hlediska 3E jsou pozitivní, přestože přesnou míru jednotlivých ukazatelů nelze uvést zcela spolehlivě.

5.3 Další výstupy a zjištění

Kromě výstupů, jež byly cílem diplomové práce byla učiněna i další zjištění, jež stojí za zaznamenání.

Personální, a tedy i finanční náročnost provádění fyzických inventur je značná, a to i po implementaci elektronického řešení provádění inventury. Ministerstvu zemědělství lze doporučit, aby provedlo průzkum trhu s cílem zjistit cenu provedení fyzické inventury dodavatelsky. Je možné, že výsledky průzkumu vyjdou ve prospěch dodavatelského řešení.

5.3.1 Výše manka návrhy na jeho snížení v dalších letech

Celková výše manka, jež se, včetně příčin, opakovala již druhý rok je znepokojující. Část lze přičíst snížení možnosti úmyslně zamlčovat manko, protože elektronická inventura je podstatně průkaznější a během přeznačování majetku bylo nutné nalézt a označit všechny movitý majetek. Tato situace ale ukazuje i nutnost zlepšení v několika oblastech.

První z nich je skladové hospodářství, že kterého byl před několika lety vydělen sklad výpočetní techniky a z gesce Odboru vnitřní správy byl přenesen pod kuratelu Odboru informačních a komunikačních technologií. Orientace ve výpočetní technice je k vedení skladu výpočetní techniky jistě nutná, ale je třeba orientovat se i v problematice správy majetku a zde jsou nyní patrné rezervy. I při vědomí nedostatku vhodných skladovacích prostor na ministerstvu je třeba hledat řešení, které povede ke kvalitněji vedenému skladovému hospodářství. Řešením by mohlo být přenesení skladu do vhodnějších prostor

mimo ústřední budovu ministerstva s tím, že by na ústředí byl ponechán jen příruční sklad. To by nutně vedlo k zavedení pozice skladníka, což musí být řešeno v rámci systemizace a rovněž promítnuto do organizačního řádu. Rovněž je otázkou, zda by ministerstvo v ostatních pražských budovách našlo vhodné prostory.

A za druhé je třeba zrychlit činnost škodní komise, která nyní není schopna projednávat škodní protokoly v přiměřené lhůtě. V každém případě by standardní projednání škodního protokolu nemělo přesáhnout kalendářní rok.

5.3.2 Řízení změny ve veřejné správě

Při zpětném hodnocení je třeba říci, že koordinace implementace elektronické inventarizace znamenala pro koordinátora projektu mnohem větší objem komunikace, než bylo předem odhadováno. Lze tvrdit, že bez neutuchající snahy o hledání přijatelného řešení provozních problémů a společné řeči (někdy doslova, neboť slovník informatiků a majetkářů se vskutku liší) a trvalého směřování k cíli by projekt nebylo možné realizovat. Nejobvyklejší potíže se týkaly rozdílných představ různých odborností o prioritách. Bylo třeba hledat rovnováhu mezi požadavky uživatelské přívětivosti a funkčnosti aplikace pro inventarizaci a kybernetické bezpečnosti, mezi dodavatelem systému SAP a dodavatelem aplikace pro inventarizaci, mezi informatikou ministerstva a informatikou dodavatele. Při tom setrvale povzbuzovat podřízené, a směřovat jejich úsilí k cíli a hájit projekt před představenými.

Vertikální hierarchie ministerstva je téměř v rozporu s projektovým řízením a zaváděním změn, které vyžaduje horizontální přístup. Důvěra koordinátora v to, že co je řečeno v rámci pracovní skupiny pro implementaci, která prakticky představovala projektový tým, ačkoliv tak nebyla zvána, bude i realizováno, ohrozila zahájení fyzické inventury elektronickými prostředky. Ukázalo se, že všechny úkoly vzešlé z pracovní skupiny je nezbytné přenést do vertikální struktury ministerstva prostřednictvím standardních žádanek, což sice neúměrně prodlužuje realizaci, ale alespoň jí to umožňuje. Toto zjištění ukazuje na specifika veřejné správy ve vztahu k projektovému řízení, které nelze přenášet z jiných sektorů bez úprav bez a znalosti procesů a řízení ve veřejné správě. Přesto lze říci, že pro prosazování zásad efektivity, hospodárnosti a účelnosti ve veřejné správě může být právě projektové řízení jedním z dobrých nástrojů. Umožňuje dobrou porovnatelnost výstupů oproti vstupům a stanoví odpovědnosti, čehož se ve veřejné správě nedostává.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy průběhu plánování a implementace elektronické inventarizace hmotného majetku na Ministerstvu zemědělství ČR zhodnotit zvolený postup z hlediska účelnosti, efektivity a hospodárnosti a navrhnout případná další opatření k optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku a popsat přínosy a náklady elektronické inventarizace pro organizaci.

Implementace byla z hlediska účelnosti, efektivity a hospodárnosti zhodnocena jako úspěšná. Ministerstvo chtělo zrychlit a zpřesnit provádění fyzických inventur a snížit chybovost při sběru dat během fyzické inventury. Dosažení vytyčených cílů bylo ověřeno během první fyzické inventury prováděné elektronickými prostředky. Výsledky porovnání efektivity provádění fyzické inventury prováděné bez a s elektronickými prostředky předčily očekávání, neboť náklady na provedení fyzické inventury, měřené hodinovým platem inventurníků, se snížily o 57 % z 2 080 320 Kč v roce 2016 na 901 446 Kč v roce 2017 (v ústředí dokonce o 63 %) a počet položek k vypořádání po skončení fyzické inventury a před stanovením inventurního rozdílu (manka, přebytky a přesuny) se snížil na 1/3 oproti předchozím letům.

To se promítlo i do hodnocení hospodárnosti, neboť prostředky vložené do nákupu zboží a služeb pro elektronickou inventarizaci (1 690 733 Kč za služby a technologie pro implementaci elektronické inventarizace, tj. nákup software a hardware a přeznačení movitého majetku) se ze 70 % vrátily již během první elektronické inventarizace a plně se vrátí během druhého fyzické inventury prováděné elektronicky, tedy v listopadu 2018.

Veškeré chyby způsobené lidským faktorem se eliminovat nepodařilo. Značnou část položek, které bylo třeba vypořádat po skončení fyzických inventur totiž představoval majetek, který byl na svém místě, ale inventurníci si ho buď nevšimli, nebo ho zapomněli načíst. Celkový počet položek k vypořádání byl pouze třetinový oproti předchozím letům, což je způsobeno automatickým párováním majetku nenalezeného a nalezeného navíc v aplikaci PBM.

Neméně důležité je, že se podařilo dodržet časový harmonogram a realizovat přeznačování majetku tak, aby nezasáhlo negativně do řádné inventarizace v letech 2016 a 2017.

I většina inventurníků (67 %) shledala provedení fyzické inventury čtečkami snazším než bez nich. Rovněž pracovníci NKÚ, kteří v době fyzických inventur kontrolovali jejich provádění na ministerstvu zavedený systém ocenili.

Přechodem na elektronickou inventarizaci bylo rovněž naplněn dlouholetý apel Ústřední inventarizační komise, která doporučovala, aby fyzická inventura byla realizována elektronickými prostředky, které umožňují lepší sběr údajů, jejich uchování i kontrolu.

Lze tedy říci, že k implementaci elektronické inventarizace byl zvolen vhodný postup, bylo dosaženo zamýšleného účelu a prostředky byly účelně vynaloženy.

Závažnou chybou bylo nepřenašení výsledků a úkolů z pracovní skupiny pro zavedení elektronické inventarizace do vertikální struktury ministerstva, tj. zadání úkolů do standardních žádanek ministerstva. To vedlo k tomu, že před fyzickou inventurou nebyl připraven server pro komunikaci mezi IS SAP a aplikací PNB a tato struktura musela být nahrazena. Z toho vyplývá, že horizontální činnost pracovních skupin napříč útvary ministerstva není v souladu s vertikální hierarchií, která je ve veřejné správě běžná a tento fakt vyžaduje zvýšené úsilí koordinátora projektu, který musí veškeré výstupy z pracovní skupiny promítnout do vertikální struktury úřadu, jinak není zaručeno, že budou úkoly vzešlé z pracovní skupiny splněny.

Dalším cílem práce bylo:

- a. navrhnout případná další opatření pro optimalizaci evidence a inventarizace hmotného majetku,
- b. popsat přínosy a náklady elektronické inventarizace pro organizaci.

Zásadní doporučení vyplývající z výsledků uvedených v diplomové práci se týká skladového hospodářství, které nyní neplní dobře svoji roli, a to zejména ve skladu výpočetní techniky. To je způsobeno nejen nedostatkem vhodných skladovacích prostor v ústřední budově ministerstva, ale i chybějící pozicí skladníka.

Je nezbytné určit osoby odpovědné za vedení skladu a zajistit jejich hmotnou odpovědnost. Rovněž je třeba, aby nepotřebný majetek byl vyskladňován pravidelně, ať už za účelem likvidace či prodeje. To povede ke snížení počtu kusů majetku ve skladu, a tím ke zvýšení přehlednosti. Je na místě rovněž uvažovat o přenesení skladu IT techniky do vhodnějších prostor mimo budovu ministerstva, s tím, že by v budově byl ponechán jen příruční sklad.

Dále lze doporučit, aby škodní komise zasedala častěji a vyřizovala škodní protokoly v přiměřené lhůtě, aby bylo možné ztracený či poškozený majetek vyřazovat průběžně z evidence.

Přínosy elektronické inventarizace jednoznačně přesahují vynaložené náklady. Největším nákladem byla platba dodavateli služeb a technologie elektronické inventarizace ve výši 1 690 733 Kč a mzdové náklady vynaložené na práci zaměstnanců oddělení hospodářské správy a majetku. Ty by ale byly vynaloženy i pokud by se projekt neimplementoval. Přínosem je zefektivnění a zrychlení procesu fyzické inventury, významné snížení rizika chybovosti při sběru dat, ať už úmyslné či z nedbalosti.

Systém je dále možné rozvíjet tak, aby přinášel užitek nejen během provádění inventur, ale i v průběhu roku, např. zavedením elektronických převodek, pro které by bylo možné sbírat data čtečkami. Tímto směrem je možné systém dále rozvíjet. K tomuto kroku je nutné zajistit buď propojení čteček přímo s IS SAP, anebo alespoň zajistit server pro předávání dat mezi IS SAP a aplikací PNB, jak bylo původně zamýšleno v projektu implementace elektronické inventarizace.

Dalším směrem rozvoje by mohlo být provádění inventury přímo v IS SAP, ale toto řešení se zatím nejví jako hospodárné, neboť veškeré úpravy v IS SAP jsou kvůli jeho robustnosti velmi drahé a komplikované.

7 Seznam použitých zdrojů

Česká republika. 2016. *Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.* Česká republika, 2016.

Česká republika. 2000. *Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.,* 27. června 2000.

Česká republika. 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*

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

Česká republika. 1991. *Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník.*

DRUCKER, Peter F. 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci.* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

DUBEN, Stanislav. 2017. Stanislav Duben: Čárové kódy. *Stanislav Duben.* [Online] 03. 08 2017. <http://www.duben.org/skola/fel/5.rocnik/NM/Uvodem.htm>.

ELIÁŠ, Karel a SVATOŠ, Marek. 2017. *Úplné znění: Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.* [editor] Marcela ZÁGOROVÁ. Ostrava : Sagit, a.s., 2017.

Evropská unie. 2014. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 910/2014 ze dne 23. července 2014 o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu a o zrušení směrnice 1999/93/ES. Evropská unie, 2014.

KIRRANE, Melrona, a další. 2017. Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management.* leden 2017, stránky 47-66.

KOTTER, John P. 2015. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice.* [překl.] Hana Škapová. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.

LIVIU, I. a LIVIU, M. 2012. *Procedia Economics and Finance* 3 str. 317-622: Research on the use of project management in organizational culture change in public administration institutions. *www.sciencedirect.com* . [Online] 2012.

LOŠŤÁK, Milan a PRUDKÝ, Pavel. 2017. *Hmotný a nehmotný majetek v praxi.* 17. aktualizované vydání. Olomouc : ANAG, spol. s r.o., 2017. ISBN 978-80-7554-063-8.

Ministerstvo financí ČR. 2010. *Vyhláška č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků.* Praha

Ministerstvo financí ČR. 2001. *Vyhláška č. 62/2001 Sb., o hospodaření organizačních složek státu a státních organizací s majetkem státu.* Praha

Ministerstvo zemědělství ČR. 2016. *Gemin.cz. Gemin, Zadávací řízení, Nákup vybavení a služeb pro elektronickou inventarizaci majetku MZe, Zadávací dokumentace.* [Online] 2016. <https://www.gemin.cz/verejne-zakazky/nakup-vybaveni-a-sluzeb-pro-elektronickou->

inventar-1?r=https%3A%2F%2Fwww.gemin.cz%2Fprofil%2Fministerstvo-zemedelstvi%3Fcntr_snp_page%3D23.

Ministerstvo zemědělství ČR. 2017. Inventarizační zpráva z periodické inventarizace majetku a závazků ČR, se kterými přísluší hospodařit ministerstvu zemědělství, provedené k rozvahovému dni 31. 12. 2016. Praha.

Ministerstvo zemědělství ČR. 2017. Metodický pokyn k provedení prvotní fyzické inventury hmotného majetku a zásob materiálu ke dni 31. 10. 2017. Praha, 18. 10. 2017. Čj.: 50964/2017-MZE-13230.

Ministerstvo zemědělství ČR. 2011. Směrnice č. 3/2011 ministra zemědělství k inventarizaci majetku a závazků (úplné znění, jak vyplývá z pozdějších změn provedených dodatkem č. 1 čj. 44232/2015-MZE13232. Praha, 14. 9. 2011. 146078/2011-MZE-13230.

Ministerstvo zemědělství ČR, Ústřední inventarizační komise. 2017. Příkaz č. 5/2017 ministra zemědělství České republiky k provedení řádné inventarizace majetku a závazků ČR, se kterými přísluší hospodařit Ministerstvu zemědělství k 31.12.2017. Praha, 1. 9. 2017. č.j.: 50964/2017-MZE-13230.

Ministerstvo financí ČR. 2017. Vyhláška č. 411/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků ve znění pozdějších předpisů. [Online] 1. prosince 2017. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-411>.

MORAVCOVÁ, Eva. 2016. *eIDAS: Legislativní vývoj nařízení*. 2016.

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.

OSN. 2008. publicadministration.un.org. *UN e-Government Survey 2008*. [Online] 2008. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>. ISBN 978-92-1-123174-8 .

OSN. 2016. publicadministration.un.org. *UN e-Government Survey 2016*. [Online] 2016. <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97453.pdf>. 978-92-1-058156-1.

PAVEL, Jan. 2013. *Veřejné zakázky a efektivnost*. Praha : Ekopress, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-87865-04-0.

PILÁTOVÁ, Jana. 2015. *Zákon o účetnictví s komentářem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5804-6.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. 2013. *Inventarizace: praktický průvodce*. 7. aktualizované vydání. Olomouc : ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263783-6.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

8 Přílohy

- A. Harmonogram implementace elektronické inventarizace na Ministerstvu zemědělství ČR
- B. Rozložení movitého majetku MZe v jednotlivých budovách
- C. Harmonogram označování majetku strojově čitelnými kódy v kancelářích představených (výňatek)
- D. Ukázka inventurního seznamu místnosti v systému PBM
- E. Výpočty personálních nákladů na provedení fyzické inventury

Příloha B Rozložení movitého majetku MZe v jednotlivých budovách

Movitý majetek celkem	42 332
z toho	
Praha, Těšnov (ústředí)	28 452
Praha, ostatní budovy	1 109
Středočeský kraj	1320
Jihočeský kraj	1586
Plzeňský kraj	861
Karlovarský kraj	194
Ústecký kraj	647
Liberecký kraj	464
Královéhradecký kraj	832
Pardubický kraj	868
Vysočina	1871
Moravskoslezský kraj	932
Zlínský kraj	1206
Olomoucký kraj	1506
Jihomoravský kraj	482

Zdroj: autorka / Ministerstvo zemědělství ČR

Příloha C Harmonogram označování majetku strojově čitelnými kódy v kancelářích představených (výňatek)

	pondělí 27.2.	úterý 28.2.	středa 1.3.	čtvrtek 2.3.
8:00				
8:30				
9:00				ŘO Tabery Josef, 272, 272A; l. 2807
9:30				
10:00	ŘO Kutálek + celý bezp. odbor, 033-041, pí Jarmarová, l. 2289	ŘO Kuna, 179, 180; l. 2665		ŘO Prečanová, 107; l. 2209
10:30				salonek ministra 109 + kolegium ministra 106; pí Novotná, l. 2333
11:00	ŘO Vorlová, 383, 374; pí Hružová, l. 2315	NM Sekáč, 177, 178; pí Löschnerová, l. 2377		
11:30				
12:00	NM Veselý, 232, 231; pí Raabová			
12:30		kancelář ministra, 102, 102A, 103; pí Novotná l. 2333		
13:00	ŘO Pokorný 379A, 380A,; pí Šrámková, l. 2486			
13:30				
14:00	ŘO Doležálek, 112, 113; pí Kopecká, l. 2257	ŘO Forman 151, 152; l. 2598	ŘO Ježek, 255, 256; l. 2736	
14:30			ŘO Brokeš, 058, 059, 059A; pí Rysová l. 2905	
15:00				
15:30				
16:00				
16:30				

Zdroj: autorka /Ministerstvo zemědělství

Příloha D Ukázka inventurního seznamu místnosti v systému PBM

Strana 27 z 188
20.11.2017

Ministerstvo zemědělství

Inventura - Místní seznam

DIK: 2005

Lokalita: P1AMOR// -

Evid. č.	Název	Čas	INVENTURA	Fyzický s.	Výrobní číslo	Zaměstnanec	Cena pořízení	Poznámka
0002467	Pozemek objekt Amor k.ú. Pec pod Sněž. p.č. st.188	16.11.2017 12:44:43	OK			00000000	48 055,00 Kč	Bezne užíváno
0004537	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:00:39	OK			00000000	2 868,00 Kč	Bezne užíváno
0004538	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:01:06	OK			00000000	28 684,00 Kč	Bezne užíváno
0004539	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:01:34	OK			00000000	16 167,00 Kč	Bezne užíváno
0004540	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:02:01	OK			00000000	19 427,00 Kč	Bezne užíváno
0004541	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:02:34	OK			00000000	24 251,00 Kč	Bezne užíváno
0004542	Pozemek Pec pod Sněžkou	16.11.2017 13:02:58	OK			00000000	388 603,00 Kč	Bezne užíváno
							7	528 055,00 Kč

Filtr: (Kód nákladového střediska = 2005)

Zařazený OK
 Vyřazený Manko
 Přesun Přesun

Příloha E Výpočty personálních nákladů na provedení fyzické inventury

inventurní skupina	počet dní na inventuru	poč. osob v inv. skupině	poč. hodin na os	poč. hodin celkem
2001	3	2	18	36
2004	4	3	24	72
2002	10	3	60	180
2003	6,5	3	39	117
2005	10	3	60	180
2006	10	3	60	180
2007	13	3	78	234
2008	3	3	18	54
2009	5	3	30	90
2010	16	4	96	384
2011	5,5	3	33	99
2012	5,5	3	33	99
2013	8	3	48	144
2014	6	3	36	108
2015	10	3	60	180
2016	5	3	30	90
2017	5	3	30	90
Celkem		51	753	2337
Náklady na hodinu práce inventurníka				238 Kč
Mzdové náklady na provedení inventury				556 206 Kč

Výpočet personálních nákladů na provedení fyzické inventury v ústředí v roce 2017

inventurní skupina	počet dní na inventuru	poč. osob v inv. skupině	poč. hodin na os	poč. hodin celkem
1010	8	5	48	240
1020	9	4	54	216
1030	1	3	6	18
1040	7	3	42	126
1050	3	4	18	72
1060	4	4	24	96
1070	4	3	24	72
1080	5	3	30	90
1090	7	3	42	126
1100	6	3	36	108
1110	5	4	30	120
1120	9	4	54	216
1130	6	4	36	144
Celkem		47	444	1644
Náklady na hodinu práce inventurníka				210 Kč
Mzdové náklady na provedení inventury				345 240 Kč

Výpočet personálních nákladů na provedení fyzické inventury v regionech v roce 2017

inventurní skupina	počet dní na inventuru	poč. osob v inv. skupině	poč. hodin na os	poč. hodin celkem
2001	10	3	60	180
2004	10	2	60	120
2002	10	5	60	300
2003	10	4	60	240
2005	10	4	60	240
2006	10	3	60	180
2007	10	3	60	180
2008	10	3	60	180
2009	10	4	60	240
2010	10	4	60	240
2011	10	4	60	240
2012	10	4	60	240
2013	10	4	60	240
2014	10	4	60	240
2015	10	3	60	180
2016	10	3	60	180
2017	10	3	60	180
2018	10	3	60	180
2019	10	4	60	240
2020	10	3	60	180
2021	10	3	60	180
2022	10	3	60	180
2023	10	3	60	180
2024	10	4	60	240
2025	10	3	60	180
2026	10	3	60	180
2027	10	3	60	180
2028	10	4	60	240
2029	10	4	60	240
2030	10	4	60	240
Celkem		104	1800	6240
Náklady na hodinu práce inventurníka				238 Kč
Mzdové náklady na provedení inventury				1 485 120 Kč

Výpočet personálních nákladů na provedení fyzické inventury v ústředí v roce 2016

inventurní skupina	počet dní na inventuru	poč. osob v inv. skupině	poč. hodin na os	poč. hodin celkem
1010	10	5	60	300
1020	10	4	60	240
1030	10	3	60	180
1040	10	3	60	180
1050	10	4	60	240
1060	10	4	60	240
1070	10	3	60	180
1080	10	3	60	180
1090	10	3	60	180
1100	10	3	60	180
1110	10	4	60	240
1120	10	4	60	240
1130	10	4	60	240
Celkem		47	780	2820
Náklady na hodinu práce inventurníka				210 Kč
Mzdové náklady na provedení inventury				592 200 Kč

Výpočet personálních nákladů na provedení fyzické inventury v regionech v roce 2016

Zdroj: autorka