Střední škola gastronomie, oděvnictví a služeb, Frýdek-Místek,
příspěvková organizace

Směrnice č. EK/12/2026

ze dne 2. 1. 2026

S M Ě R N I C E K F I N A N Č N Í K O N T R O L E

Platnost: od 1. 1. 2026 Závaznost: pro všechny zaměstnance

Vyhotovila: Ing. Dagmar Cibulková

Schválil: PhDr. Mgr. Ing. Lukáš Smutný, MPA MBA, MSc., Ing.Paed.IGIP, dr. h. c.
ředitel

S M Ě R N I C E K F I N A N Č N Í K O N T R O L E

1) Úvodní ustanovení

1.1 Tato směrnice stanovuje a upravuje povinnosti naší organizace při zavedení finanční kontroly a zajištění fungování vnitřního kontrolního systému dle Zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, v platném znění a dále dle vyhlášky o finanční kontrole č. 416/04 Sb. Dalšími právními předpisy upravujícími tuto oblast jsou: Zák. č. 255/12 Sb. o kontrole (kontrolní řád), Správní řád, Daňový řád (č.280/09 Sb.).

1.2 Předmětem finanční kontroly v naší organizaci je:

- prověřovat dodržování právních předpisů a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky, při jejich hospodárném, účelném a efektivním vynakládání

- zajistit ochranu veřejných prostředků proti rizikům a nesrovnalostem způsobeným porušením právních předpisů, či neúčelným nakládáním s těmito prostředky, případně dokonce trestnou činností

- řádně informovat vedoucí orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, dále o průkazném účetním zpracování těchto operací v účetním systému dle platných předpisů.

Finanční kontrola vykonávaná v naší organizaci na základě této směrnice je součástí systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky.

1. 3 Při finanční kontrole jsou v naší organizaci využívány zákonem a vyhláškou definované dále uvedené kontrolní metody a kontrolní postupy:

KONTROLNÍ METODY

- zjištění skutečného stavu hospodaření a jeho porovnání s dokumentací

- sledování správnosti postupů při hospodaření s veřejnými prostředky

- šetření a ověřování skutečností týkajících se příslušných operací, vč. kontrolních výpočtů

-analýza údajů z informačních databází a vyhodnocení jejich vzájemných vztahů

KONTROLNÍ POSTUPY

- schvalovací postupy – zajišťují prověření podkladů připravovaných operací, vč. jejich případného pozastavení při zjištění nedostatků

- operační postupy – zajišťují úplný a přesný průběh operací, vč. jejich vypořádání, vyúčtování a podchycení v evidenci

- hodnotící postupy – zajišťují porovnání údajů uložených v informačním systému s údaji z výkazů a hlášení a dále jejich porovnání se schválenými rozpočty

Součástí kontrolních metod a postupů jsou i auditní metody a auditní postupy podle a k naplnění požadavků přímo použitelných předpisů Evropské unie. Při takovýchto kontrolách posuzují kontrolní orgány přiměřenost a účinnost systému finanční kontroly a správnost operací.

Po výkonu tohoto auditu dle Zák. č. 320/01 Sb. § 13 a) obdrží organizace zprávu o auditu, která obsahuje případné nedostatky a doporučení k nápravě. Naše organizace je pak povinna informovat kontrolní orgán o přijetí zprávy a plnění opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

2) Systém finanční kontroly

Finanční kontrola se podle § 3 zákona o fin. kontrole člení takto:

2.1 Veřejnosprávní kontrola – jde systém finanční kontroly vykonávaný externími kontrolními orgány (nadřízeným orgánem, příp. jinými oprávněnými orgány - např. fin. úřad). Z časového hlediska se tato kontrola rozlišuje na předběžnou, průběžnou a následnou. Při ***předběžné veřejnosprávní kontrole*** kontrolní orgán prověřuje podklady předložené kontrolovanými osobami před uskutečněním připravovaných operací, před rozhodnutím o schválení použití veřejných prostředků. ***Průběžná veřejnosprávní kontrola*** je již realizována v období, kdy je už s veřejnými prostředky nakládáno. Proto se zde kontroluje shoda předem stanovených podmínek a postupů se skutečnou realizací, zda je správně vedena evidence o realizovaných akcích a je včas řádně reagováno na případnou změnu objektivních podmínek. Při zjištění nedostatků mohou být organizaci uložena opatření k nápravě a případně uložena pokuta za neplnění přijatých opatření. ***Následná veřejnosprávní kontrola*** je prováděna po ukončení příslušných operací – nakládání s veřejnými prostředky, kontroluje se zejména soulad operací se schválenými rozpočty, smlouvami a příslušnými předpisy. Součástí kontrolního mechanismu je i výkaznická povinnost, kde je organizace povinna předkládat jedenkrát ročně roční zprávu o výsledku finančních kontrol. Naše organizace nevykonává veřejnosprávní kontrolu a ani nemá zřízen útvar interního auditu, pak v souladu s § 32 odst. 4 Vyhlášky realizuje zjednodušenou formu vykazování formou „zaslání informace o závažných zjištěních z vykonaných finančních kontrol“ *(ne tedy prostřednictvím roční zprávy)*.
V případě, že není zjištěno žádné závažné zjištění, pak nejsou vykazovány žádné informace.

Roční zprávu o výsledcích finančních kontrol organizace předkládá prostřednictvím IS FKVS (informačního systému Finanční kontroly veřejné zprávy MFČR). Její odevzdání je plně v odpovědnosti naší organizace.

Součástí výše uvedeného systému je rovněž i audit podle přímo použitelných předpisů Evropské unie, dle Zák. č. 320/01 Sb. §3 odst. 2. V souladu se zákonem č. 320/01 Sb. § 13 odst. 5) jsou „kontrolnímu orgánu“ předány i účetní záznamy z CSÚIS.

2.2 Systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv – uvedenou kontrolu mohou vykonávat v organizaci mezinárodní organizace, dle rozsahu a podmínek mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána. Jde zejména o případy, v kterých by naše organizace byla příjemcem zahr. dotace, grantu a jiné fin. podpory

2.3 Vnitřní kontrolní systém slouží k včasnému a spolehlivému informování vedoucích zaměstnanců o nakládání s veřejnými prostředky a k zajištění:

- hospodárného, efektivního a účelného výkonu činností zabezpečovaných naší organizací

- zjišťování, vyhodnocování a minimalizaci provozních, finančních, právních a dalších rizik vznikajících při chodu organizace

- na základě předem daných postupů pro včasné podávání informací tyto informace poskytovat jednotlivým vedoucím, a to zejména informace o zjištěných závažných nedostatcích a přijímaných protiopatřeních.

Nezbytným předpokladem pro požadovanou funkčnost našeho vnitřního kontr. systému je, aby statutární orgán prvotně stanovil a dále zabezpečoval tyto předpoklady:

- stanovit rozsah pravomocí a odpovědností vedoucích a ostatních zaměstnanců při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací, zejména u výběrových řízení, uzavírání smluv, vzniku závazků, realizace plateb, vymáhání pohledávek (toto je v organizaci ošetřeno

přepracovanými pracovními náplněmi, podpisovými vzory, oběhem účetních dokladů, organizačním řádem)

- zajištění provádění záznamů o všech operacích a kontrolách, tj. vedení dokumentace (toto je v organizaci zajištěno připojením předtištěného formuláře – záznamu („košilky“) ke každému, zejména účetnímu dokladu).

- přijmout nezbytná opatření k ochraně veřejných prostředků s cílem jejich co nejefektivnějšího využívání (tj. zejména u vybraných funkcí zajistit písemně jejich hmotnou odpovědnost /např. pokladní, skladníci, vedoucí kuchyně, … /).

Vnitřní kontrolní systém se sestává z těchto částí:

2.3.1 Řídící kontrola - je nejdůležitější, vnitroorganizační součástí systému finančního řízení. Z výše uvedeného důvodu je dále rozvedena podrobně až do konkrétních kroků a opatření (viz bod 3).

3) Řídící (finanční) kontrola

3.1 Předmět řídící finanční kontroly (dále jen řídící kontroly)

Řídící kontrola je nedílnou součástí pracovních povinností všech vedoucích zaměstnanců organizace, takto je prováděna i v souladu s § 302 Zák. práce. Představuje nepřetržitý proces, který je obsažen v každodenní řídící činnosti všech vedoucích. Předmětem kontroly jsou veškeré finanční prostředky, s kterými organizace hospodaří a to jak na straně příjmů, výnosů, tak na straně nákladů, výdajů, dále hospodaření s majetkem. Jde tedy zejména o tyto oblasti:

- výnosy+příjmy - výnosy hlavní a doplňkové činnosti (fakturace), dotace, příspěvky ze státního rozpočtu, rozpočtu ÚSC, z jiných státních fondů, z prostředků EU, výnosy z pronájmu, z prodejů majetku a zásob, inkaso penále, pokut, odvodů, úrokových příjmů

- náklady+výdaje - platby za materiálové, mzdové náklady, pořízení drobného majetku, energie (elektřina, voda, plyn, teplo, pára), cestovné, náklady na služby (opravy a udržování, telefony, poradenství), dary, tvorba opravných položek, výdaje na pořízení investic, zúčtované náklady na odpisy, správné rozklíčování nákladů na hlavní a doplňkovou činnost, platby za pokuty, penále, doměrky daní

- hospodaření s majetkem – zde se kontrolují veškeré činnosti počínaje nutností pořizovat nový majetek, dále výběr dodavatele, cena pořízení a náklady související, správné zaevidování a odpisování majetku, správné použití zdrojů financování a použití odpovídajících účtů u technického zhodnocení, rekonstrukcí a přestaveb, existence a platnost licencí u nehmotného majetku, inventarizace, vyřazování (při prodeji dosažení odpovídající ceny), tvorba rezerv, oprávek. Kontrola se provádí jak u vlastního, tak u svěřeného majetku

- další kontrolované oblasti hospodaření – správná aplikace Zák. o zadávání veřejných zakázek, předpisové provedení inventarizace majetku a dalších položek aktiv a pasiv vč. vypořádání rozdílů, finanční investice, zápůjčky, úvěry, výpomoci, zálohy, rozdělování zisku v doplňkové činnosti, fondové hospodaření, pojištění, reklamace, správa a vymáhání pohledávek, řízení závazků (maximalizace doby splatnosti, včasná úhrada, tj. eliminace úroků z prodlení), maximalizace příjmů organizace v souladu s příslušnými předpisy (např. v oblasti přefakturace, nájemného, úroků z prodlení), správnost časového rozlišování, správné zařazování zaměstnanců do platových tříd, vč. poskytování příplatků a náhrad, soustava plánů, rozpočtů a ukazatelů – jejich konzistentnost a dodržování, správnost postupu při použití dotace, správnost použití účetních metod, směrné účtové osnovy a ČÚS.

Používaným termínem „operace“ je v dalším textu myšlen proces uskutečňování veřejných výdajů, přijímání rozhodnutí, uzavírání závazků, smluv a realizace jiných plnění s finančními dopady.

3.2 Subjekty a fáze řídící kontroly

3.2.1 Subjekty řídící kontroly

Zákonem určenými subjekty postupně zabezpečujícími řídící kontrolu jsou:

<u>příkazce operace</u> – ***příkazcem operace je ředitel nebo vedoucí zaměstnanec jím pověřený-*** rozhoduje o uskutečnění operace, uplatňuje zejména schvalovací postupy. Správnost operace stvrzuje vždy svým podpisem na Záznamu o provedení předběžné kontroly (příjmů, výdajů), na průvodce faktury, na objednávce, příp. otiskem razítka průběžné či následné kontroly. V době nepřítomnosti statutárního orgánu jej zastupuje zástupce statutárního orgánu. Plně zodpovídá za to, že schvalované operace jsou nezbytné k zajištění chodu naší organizace a jsou prováděny při dodržení požadavků kladených zákonem na efektivnost, účelnost, hospodárnost a soulad schválených operací s příslušnými právními předpisy upravujícími danou oblast. Dalšími požadavky jsou úplnost podkladů, minimalizace možných rizik, nezbytnost uskutečnění operace.

Pověření příkazci operace:

- úsek teoretického vyučování – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro teoretické vyučování
- úsek odborného výcviku – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro odborný výcvik
- úsek provozně ekonomický – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro provoz a ekonomiku
- úsek pro personální a projektovou činnost – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro PPČ
- školní jídelna – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro provoz a ekonomiku a vedoucí školní jídelny
- služební jízdy (školním vozidlem) – ředitel, zástupce statutárního orgánu
- cestovní příkazy – ředitel, zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro teoretické vyučování, zástupce ředitele pro odborný výcvik, zástupce ředitele pro provoz a ekonomiku.

U operací s finanční hodnotou nad Kč 50 000,-- bez DPH, je vždy příkazcem operace ředitel nebo zástupce statutárního orgánu.

<u>správce rozpočtu</u> – správcem ***rozpočtu je zástupce ředitele pro personální a projektovou činnost (příp. zástupem pověřený pracovník) -*** je zodpovědný za správu rozpočtu organizace, svým podpisem stvrzuje, že operace je rozpočtována (tj. částka je kryta, je součástí rozpočtu) a je zároveň i kryta finančními prostředky, dále kontroluje dodržování rozpočtové skladby, soulad operace s předpisy. ¨

<u>hlavní účetní</u> – ***tuto funkci vykonává hlavní účetní (příp. účetní) -*** je zodpovědná za vedení účetnictví, svůj schvalovací postup zaměřuje zejména na prověření úplnosti a správnosti předaných podkladů, vč. náležitostí dokladů, rozsah oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu, vč. kontroly jejich podpisových vzorů,

3.2.2 Fáze řídící kontroly

Dle času svého provedení se v organizaci rozlišují tyto fáze řídící kontroly:

3.2.2.1- předběžná kontrola příjmů - před vznikem nároku na příjem (viz dále bod 3.3.1)

- po vzniku nároku na příjem (viz dále bod 3.3.2)

3.2.2.2 - předběžná kontrola výdajů - před vznikem závazku (viz dále bod 3.4.1)

- po vzniku závazku (viz dále bod 3.4.2)

V rámci této předběžné kontroly příjmů i výdajů se kontrolují činnosti předcházející vlastní operaci. Na tuto kontrolu je kladen maximální důraz, neboť se realizuje před uskutečněním případného příjmu či výdaje ve fázi přípravy a plánování operací. Zde se posuzuje soulad zamýšlené operace s příslušnými právními předpisy, smlouvami, schválenými rozpočty, projekty. V této fázi se vyhodnocují možná rizika plynoucí z případné realizace finanční operace a uplatňují se zde schvalovací postupy zajišťující detailní prověření souladu této operace s právními předpisy. Tyto schvalovací postupy se písemně zdokumentují na „záznamu o provedení předběžné kontroly“. K výdajům uskutečňovaným na základě smluv se „záznam“ o provedení předběžné kontroly přikládá na počátku příslušného roku – záznamy o předběžné kontrole výdajů jsou uloženy v pořadači „Celoroční žádanky“.

3.2.2.3 - průběžná kontrola (viz dále bod 3.5)

3.2.2.4 - následná kontrola (viz dále bod 3.6)

3.3 Předběžná kontrola příjmů

3.3.1 Před vznikem nároku na příjem – jde o tzv. první („právní“) fázi předběžné kontroly. Tuto fázi zajišťuje **příkazce operace** ve své působnosti tím, že před vlastním vznikem nároku na příjem či jiné plnění prověřuje skutečnosti uvedené v bodu 3.2.2.2. Provedení této fáze stvrzuje svým podpisem na „záznamu“ (viz příloha č. 1)

3.3.2 Po vzniku nároku na příjem – jde o tzv. druhou („finanční“) fázi předběžné kontroly. Tuto fázi zajišťuje ve své působnosti **příkazce operace** (prověřuje správnost určení dlužníka, výši a splatnost vzniklého nároku). Svůj souhlas vyjádří podpisem na pokynu k plnění příjmů - „záznamu“ (viz příloha č. 1a) a předá jej s doklady o nároku **hlavní účetní**. Hlavní účetní prověří podpis příkazce na záznamu oproti podpisovému vzoru, dále správnost určení dlužníka, výši a splatnost vzniklého nároku a případné další skutečnosti a rizika. V případě svého souhlasu připojí svůj podpis na záznam, v případě zjištění nedostatků informuje písemně příkazce operace.

V případě příjmů v hotovosti na základě předem schválených smluv, ceníků nebo kalkulací, může být záznam nahrazen podpisem příkazce operace a hlavní účetní přímo na prvotním podkladu.

3.4 Předběžná kontrola výdajů

3.4.1 Před vznikem závazku – jde o tzv. první („právní“) fázi předběžné kontroly. Tuto kontrolu zajišťuje **příkazce operace** a **správce rozpočtu**. Příkazce operace ve své působnosti před vlastním vznikem závazku prověřuje skutečnosti uvedené v bodu 3.2.2.2. Provedení této fáze stvrzuje svým podpisem na „záznamu, žádance“ (viz příloha č. 2, 3). Po podpisu záznamu je tento předán správci rozpočtu. Návrh na vznik závazku obsažený v „záznamu“ je předáván ke schválení správci rozpočtu v jedné z těchto dvou variant:

jako **INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSLIB** – používá se v rozhodující míře pro pokrytí standardních operací, kdy je znám konkrétní věřitel, konkrétní termín a je navržena i výše závazku vůči tomuto věřiteli

jako **LIMITOVANÝ PŘÍSLIB** – používá se v omezené míře při pravidelné potřebě operativně řešit v organizaci situaci, kdy je třeba finančně pokrýt závazky, jejichž věřitel ani výše není předem známa. Je využíván např. pro drobné nákupy. Charakteristickými rysy limitovaného příslibu tedy je, že se poskytuje ve výši stanovené limitem (Kč ...), na období jednoho roku, k pokrytí závazků, které nejsou předem určeny a není znám ani konkrétní věřitel – viz příloha č. 4.

Správce rozpočtu svým schvalovacím postupem prověřuje, zda připravovaná operace byla ověřena příkazcem, zda jeho podpis souhlasí s podpisovým vzorem, zda je operace v souladu se schválenými výdaji, zda odpovídá rozpočtovým pravidlům. U výdajů před vznikem závazku správce rozpočtu rovněž kontroluje rozpočtovou skladbu vč. vazby na schválený rozpočet a závazné ukazatele pro příslušnou položku. V případě svého souhlasu připojí svůj podpis na záznam, v případě zjištění nedostatků informuje písemně příkazce operace. Podpis správce rozpočtu je kontrolním dokladem o zajištění finančního krytí připravovaného závazku. Podepsaný záznam je následně vrácen příkazci operace (v případě limitovaného příslibu je jeho kopie předána hlavní účetní).

Výdaje, které jsou uskutečňovány na základě smluv (např. el. energie, voda, plyn, telefony) se již nemusí dokládat záznamem o předběžné kontrole, neboť ta byla již provedena při uzavírání smluv. Obdobně při účtování odpisů se tato operace v řadě interních dokladů dokládá pouze schváleným odpisovým plánem s podpisy oprávněných osob.

3.4.2 Po vzniku závazku – jde o tzv. druhou („finanční“) fázi předběžné kontroly. Tuto fázi předběžné kontroly zajišťuje ve své kompetenci **příkazce operace** a **hlavní účetní**. Příkazce operace prověřuje správnost určení věřitele, výši a splatnost závazku, soulad výše závazku s individuálním či limitovaným příslibem (uvedeno na záznamu, zda se jedná o IP či LP). Po provedení kontroly podepíše příkazce „záznam, žádanku nebo průvodku faktury“ (viz příloha č. 2, 3 nebo průvodka došlé faktury) a postoupí ho spolu s doklady o závazku hlavní účetní k zajištění platby. Hlavní účetní následně v rámci svého schvalovacího postupu zkontroluje podpis příkazce, údaje o věřiteli, výši a splatnosti závazku s údaji v pokynu k zajištění platby, provede ověření dalších rizik. Při zjištění nedostatků informuje hlavní účetní písemně příkazce operace (v případě limitovaného příslibu i správce rozpočtu). V případě, že je záznam vč. přílohy v pořádku, je předán k proplacení.

V případě nákupu za hotové není nutno vyhotovovat záznam (viz příloha 2, 3 nebo průvodka došlé faktury) záznam může být nahrazen podpisem příkazce operace a hlavní účetní přímo na prvotním podkladu.

3.5 Průběžná kontrola

Průběžná kontrola úplnosti a přesnosti průběhu operací se v organizaci zajišťuje operačními postupy. Je prováděna kontrola od vzniku závazku až do okamžiku jeho splnění ze strany dodavatele, přičemž se kontrolují jednotlivé parametry plnění (množství, kvalita) a rovněž i provedení úhrady ze strany organizace za poskytnuté plnění, vč. kompletního vyúčtování operace. Obdobně u příjmů jsou kontrolovány předávané podklady pro inkaso pohledávky, vč. jejího zaúčtování a provedení kompletní úhrady od odběratele. V případě opožděných úhrad je informován od hlavní účetní příkazce operace. Průběžně jsou tedy kontrolovány podklady pro fakturaci (vč. dílčí či opakované fakturace). **Příkazce operace** prověřuje zejména zaměstnance, kteří zajišťují přímé uskutečňování operací. Jsou tedy kontrolovány faktury přijaté, vydané, zálohy přijímané i vydávané a jejich soulad s dříve

uzavřenými smlouvami, zda jsou uplatňovány smluvní pokuty, je kontrolována oblast ostatních závazků, příjmy a výdaje v hotovosti, zda jsou mzdy vypláceny v souladu s předpisy. Úkolem **správce rozpočtu** je v této fázi provádění průběžné kontroly čerpání rozpočtových prostředků z hlediska výše a času. **Hlavní účetní** v rámci průběžné kontroly dbá na dodržování splátkových kalendářů, provádí kontrolu náležitostí dokladů vč. podpisových oprávnění. Zaměstnanci provádějící průběžnou kontrolu osvědčují její provedení podpisem.

Za pomoci hodnotících postupů se při průběžné kontrole rovněž porovnávají data získaná prostřednictvím informačního systému ve formě výkazů, hlášení a zpráv a tyto údaje se porovnávají s předem schválenými výdaji a příjmy. Z případně zjištěných rozdílů se vyvozují závěry a provádějí korekce hospodaření, aby plán byl v souladu se skutečností.

3.6 Následná kontrola

V organizaci prováděná následná kontrola představuje následné zpětné ověření vybraných operací provedené po jejich konečném vypořádání a vyúčtování, tzn. ověřuje se zpětně konečný výsledek operace a to za pomoci revizních postupů na vybraném vzorku operací. Následnou kontrolu v organizaci představuje rovněž zpracování úč. výkazů vč. požadovaných rozborů hospodaření. Cílem je ověřit, zda operace byly provedeny v souladu s předpisy, uzavřenými smlouvami, v částkách schválených rozpočtem, zda byly dosaženy plánované výnosy.

Následnou kontrolu provádějí řídící pracovníci současně s kontrolou účetních dokladů a dále výběrovým způsobem kontrolní orgány při veřejnosprávní kontrole. Kontrolu provádí rovněž správce rozpočtu v termínu sestavování příslušných výkazů o plnění rozpočtu. Hlavní účetní provádí následnou kontrolu při kontrole dodržování předpisů pro sestavení roční závěrky, vč. správnosti a včasnosti vyúčtování vztahů se státním rozpočtem a územními rozpočty.

Zaměstnanci provádějící následnou kontrolu osvědčují její provedení na zkontrolovaném dokladu otiskem razítka. (vzor viz příloha č. 5).

Údaje stvrzující provedení jednotlivých fází řídící kontroly s podpisy příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní a případně dalších osob jsou uvedeny na záznamu (uvedené funkce jsou pro jednotlivé případy nakládání s veřejnými prostředky předdefinovány ve Směrnici k oběhu účetních dokladů a v dalších vnitropodnikových směrnicích účetní jednotky).

Následná kontrola se provádí u:

- pokladních dokladů
- došlých faktur
- vydaných faktur
- bankovních dokladů
- ostatních dokladů

4) Definice rizik, práce s riziky a jejich řízení v organizaci jako součást finanční kontroly

4.1 Obecná definice rizika

Riziko jako takové představuje ohrožení, nejistotu při každé činnosti, kterou vyvíjí naše organizace při zabezpečování svého poslání daného zřizovací listinou. Riziko představuje míru nejistoty při dosahování cíle, zda se ho podaří dosáhnout na 100%. Tj. zda se podaří eliminovat rizika a dosáhneme zamýšleného cíle, či zda dochází k dílčím odchylkám, tj.

některá z identifikovaných či neidentifikovaných rizik se naplnila a zmařila plné dosažení cíle. Nebo dokonce cíl není dosažen vůbec v případě, že došlo k převaze nepříznivého působení rizik.

Riziko tedy představuje s určitou mírou pravděpodobnosti možnost, že při zajišťování činnosti organizace nastane určitá situace, jednání člověka (např. zaměstnance), či stav, s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů, ke vzniku odchylek od plánu organizace. Dosažený cílový stav (skutečný výsledek) je pak jiný než plánovaný výsledek. Riziko je tedy událost s negativním dopadem do hospodaření. Projevuje se zejména jako nehospodárné využívání svěřených prostředků, újma na majetku, nedodržení kvality výrobků či služeb, poškození dobrého jména organizace, únik informací, provádění nepotřebných činností apod. Úkolem organizace v této oblasti je předcházení rizikům, jejich minimalizace a provádění standardizace procesů, která ve své podstatě rizika buď přímo vylučuje, či alespoň minimalizuje.

4.2 Identifikace rizik

Z hlediska **časového** v organizaci rozeznáváme rizika:

a) budoucí – tyto rizika představují dominantní část činností organizace, jimž se v rozhodující míře věnujeme při řízení rizik. Cílem je ošetření situací, aby rizika nevznikala v budoucnosti.
b) minulá – jde o rizika plynoucí z procesů, které již proběhly a jde zde o to jak snížit nepříznivé působení již nastalých rizik. V podmínkách organizace jde zejména o oblast řízení pohledávek po splatnosti, kdy se u některých partnerů již vyskytla platební nevůle, či neschopnost a hrozí, že pohledávky nebudou uhrazeny a dojde k finanční újmě.

Z hlediska **věcného** dochází k rizikům zejména:

a) porušováním právních předpisů a pracovních postupů (a to vědomým či nevědomým)
b) trestnou činností, tj. cíleným jednáním v rozporu s právními předpisy
c) výkonem činností v oblastech nedostatečně legislativně upravených, či s vysokou mírou nejistoty při dosahování zamýšlených cílů

Samotným prvkem – nositelem rizika mohou být jak zaměstnanci, tak lidé mimo organizaci. Dále to mohou být i určité prvky či procesy a to jak materiální i nemateriální (např. poškození zásob mrazem při chybném uskladnění). Uvedená rizika mohou vznikat v oblasti finanční, provozní, právní, personální aj.

Při identifikaci rizik jde o jejich rozpoznání, popis, definování. K tomu zejména v podmínkách organizace slouží: sledování činností prováděných jednotlivými úseky v organizaci, porovnávání souladu prováděných činností se stanovenými postupy. Dále sledování již vznikajících odchylek a možnost vzniku dalších odchylek při provádění činností či následně po aplikaci určitých opatření. Posouzení, zda jsou vykonávány všechny činnosti pro zabezpečení řádného chodu úseku a pokud ne, tak definování těchto dalších chybějících činností. Dále se posuzuje možný dopad vnějších faktorů na činnost úseku, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni (vazby na okolní prostředí – dodavatele, odběratele, státní orgány aj.).

4.3 Určení míry, významnosti rizika

Při této činnosti jde o ocenění konkrétního identifikovaného rizika měřitelným parametrem. Zde se posuzují dvě stránky daného rizika: míra nepříznivých dopadů a dále četnost, pravděpodobnost výskytu rizika v rámci posuzované konkrétní činnosti organizace. Jde o složitý proces, jehož výsledkem je seřazení rizik od největších po nejmenší, přičemž pozornost se následně věnuje těm nejvýznamnějším z hlediska závažnosti dopadu na

organizaci. Některá rizika pak po jejich ocenění mohou mít tak vysokou míru významnosti, že se stanou nepřijatelná a následně je od daného záměru (činnosti) z tohoto důvodu upuštěno. V případě ostatních rizik, která jsou již přijatelná, jde o snížení jejich míry rizikovosti. Stanovení míry – významnosti rizika se provádí na základě subjektivních názorů příslušných zaměstnanců, či externích poradců a s tím je spojena existence možného podhodnocení resp. nadhodnocení určitého rizika. Pro posouzení míry rizika je používána stupnice ohodnocení rizik v rozmezí (např. 1-5), přičemž „1“ znamená nejnižší míru rizika a „5“ maximální riziko. Těmito hodnotami se „ocení“ následující parametry konkrétního rizika (např. určitý investiční záměr, uzavření nové smlouvy, oblast ochrany osobních údajů v organizaci aj.): celkový význam pro organizaci, důsledky realizace pro organizaci, náročnost realizace z hlediska pracnosti a finančních požadavků, rizikovost poměřená obdobnými kroky v minulosti, kvantifikace (výše) dodatečných zdrojů při následném odstranění případného rizika vzniklého v souvislosti s činností, velikost potřeby následných změn v organizaci (organizační změny, zvýšení personální náročnosti, technologické úpravy) aj.

4.4 Řízení, eliminace rizik

Práce s riziky je v organizaci pojata jako permanentní proces monitorování vzniku rizik, jejich analýzy, klasifikace, zajištění měřitelnosti, přijímání opatření. S ohledem na neurčitost rizik nelze dosáhnout 100%ního odstranění (eliminace) rizik, jde ale o jejich snížení na únosnou míru. Při eliminaci každého rizika se posuzuje vzájemná závislost míry snížení rizika s náklady na toto snížení vynakládanými (např. při ochraně objektů organizace: elektronická ochrana, bezpečnostní služba, pojištění majetku a oproti tomu výše možných škod, které mohou vzniknout krádeží či zničením majetku organizace).

Systém řízení rizik je tvořen v organizaci těmito prvky: správné nastavení – standardizace procesů probíhajících v organizaci jejich popisem a určením odpovědnosti, definicí rizikových míst vznikajících v průběhu procesů, určení příčin vzniku těchto rizikových míst, vytvoření opatření, automatických mechanismů k odstranění či zmírnění rizik, dále důsledná realizace těchto opatření a průběžné sledování účinnosti aplikovaných opatření. Dalším návazným krokem je přehodnocování rizik z hlediska jejich míry rizikovosti, tj. pokud se podaří eliminovat největší rizika, pak je nutno se zaměřit na méně významná rizika či na nově vznikající rizika vyvolaná našimi opatřeními. Veškeré podklady týkající se řízení rizik jsou v písemné podobě a dotčení zaměstnanci jsou s nimi seznamováni. Již známá rizika plynoucí z činnosti organizace jsou definována zejména **v bodu 3.1** této směrnice. Na ně jsou primárně aplikována tato ustanovení o řízení rizik. Opatření ve vztahu k rizikům jsou preventivního charakteru (eliminace rizik před jejich vznikem) či obranného charakteru (snížení dopadu již působících následků rizik na určité činnosti).

4.5 Stanovení odpovědnosti za práci s riziky v organizaci

Za řízení výše uvedených procesů souvisejících s riziky v organizaci vrcholově odpovídá ředitel. Za konkrétní aplikaci systému řízení rizik v podmínkách organizace odpovídají vedoucí jednotlivých úseků.

5) Závěrečná ustanovení

Organizace provádí pouze řídící kontrolu. Návazně se pak organizace podrobuje veřejnosprávní kontrole zřizovatele.

K zajištění funkčnosti tohoto vnitřního kontrolního systému v organizaci jsou všichni vedoucí úseků/odborů povinni seznámit své podřízené s touto směrnicí a rovněž všemožně dbát o dodržování ustanovení této směrnice.

Přílohy:

příloha č. 1 - záznam o provedení předběžné kontroly příjmů před vznikem nároku

příloha č. 1a – záznam o provedení předběžné kontroly příjmů po vzniku nároku

příloha č. 2 - záznam o provedení předběžné kontroly výdajů

příloha č. 3 - žádanka

příloha č. 4 – seznam limitovaných příslibů

příloha č. 5 - vzor razítka pro potvrzení o provedení následné řídící kontroly

příloha č. 5 - vzor razítka pro potvrzení o provedení následné řídící kontroly (VZOR)

„Následná řídící kontrola provedena dne: podpis: