

# Návrh zlepšení controllingu a zavedení interního auditu v Městské knihovně Šumperk

Bc. Marcela Jílková

---

Diplomová práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Jílková**  
Osobní číslo: **M11361**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh zlepšení controllingu a zavedení auditu  
v Městské knihovně Šumperk**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Definujte cíle a metody práce.
- Uvedte základní pojmy v oblasti interního auditu a controllingu ve veřejné správě, se zaměřením na příspěvkové organizace.

### II. Praktická část

- Zpracujte finanční analýzu Městské knihovny Šumperk.
- Zhodnoťte dosavadní metody controllingu a zavedení interního auditu v organizaci.
- Na základě výše uvedených analýz zpracujte návrh opatření ke zlepšení controllingu a zavedení auditu na Městském úřadu Šumperk.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 201 s. ISBN 80-7179-805-3.**  
**ESCHENBACH, Rolf. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.**  
**International Group of Controlling: Slovník controllingu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 395 s. ISBN 978-80-7261-085-3.**  
**MIKOVCOVA, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.**  
**NEMEC, Juraj. Kontrola ve veřejné správě. Praha: WoltersKluwer, 2010, 158 s. ISBN 80-7357-558-2.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **17. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 17. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9. 8. 2013

Manela Zlíně

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh zlepšení controllingu v Městské knihovně Šumperk a popis možnosti knihovny k zavedení interního auditu. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První teoretická část zahrnuje základní poznatky o kontrole ve veřejné správě, interním auditu a controllingu. Druhá praktická část obsahuje charakteristiku Městské knihovny Šumperk, včetně finanční analýzy, zhodnocení dosavadního systému kontroly ve veřejné správě a metod controllingu. Na základě těchto analýz je vypracován návrh zlepšení controllingu a popsán vhodný způsob zavedení interního auditu v organizaci.

Klíčová slova:

Kontrola ve veřejné správě, příspěvková organizace, interní audit, veřejnosprávní kontrola, controlling

## **ABSTRACT**

The main aim of this thesis is to design improvements in controlling the Municipal Library Šumperk and description of library options for the introduction of an internal audit. The work is divided into two main parts. The theoretical part includes basic knowledge of control in public administration, internal auditing and controlling. The second part contains the characteristics of the Municipal Library Šumperk, including financial analysis, assessment of its control system in public administration and methods of controlling. Based on these analyzes, drafted improvement controlling and describe how to implement suitable internal audit in organization.

Keywords:

Control in public administration, semi-budgetary organization, internal audit, public administration control, controlling

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé práce, paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce i při studiu.

Dále bych ráda poděkovala paní Mgr. Zdeňce Daňkové, ředitelce Městské knihovny Šumperk a paní Bc. Martině Vondrkové, ekonomce knihovny, za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a materiálů o knihovně.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>2 VYMEZENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	15
<b>3 KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>17</b>
3.1 TYPY KONTROL VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	17
3.2 HOSPODÁRNOST, EFEKTIVNOST A ÚČELNOST (3E) VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	18
3.3 KONTROLNÍ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE .....	20
3.3.1 Finanční kontrola ve veřejné správě dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole .....	20
<b>4 INTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>24</b>
4.1 HISTORIE INTERNÍHO AUDITU .....	24
4.2 VYMEZENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	25
4.2.1 Interní audit vs. Externí audit.....	27
<b>5 CONTROLLING</b> .....	<b>29</b>
5.1 HISTORIE CONTROLLINGU .....	31
5.2 CÍLE A ZÁSADY CONTROLLINGU .....	31
5.3 KONCEPCE CONTROLLINGU .....	32
5.4 POZICE CONTROLLERA .....	34
5.5 OBLASTI ČINNOSTI CONTROLLINGU .....	34
5.6 DRUHY CONTROLLINGU .....	35
5.7 METODY CONTROLLINGU .....	37
5.8 ORGANIZACE CONTROLLINGU .....	38
5.9 ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU .....	38
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉ KNIHOVNY ŠUMPERK</b> .....	<b>42</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA KNIHOVEN VYBRANÝCH KE SROVNÁNÍ S MĚSTSKOU KNIHOVNOU ŠUMPERK .....	42
7.2 HISTORIE MĚSTSKÉ KNIHOVNY ŠUMPERK.....	43
7.3 ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY ŠUMPERK .....	45
7.3.1 Organizační členění.....	53
7.3.2 Hospodaření .....	55
7.4 FINANČNÍ ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY ŠUMPERK .....	59
7.4.1 Metody finanční analýzy .....	60
7.4.2 Ukazatele finanční analýzy .....	60
7.5 SWOT ANALÝZA .....	70
7.5.1 Silné a slabé stránky.....	70
7.5.2 Příležitosti a ohrožení.....	71



<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO CONTROLLINGU A INTERNÍHO AUDITU V MĚSTSKÉ KNIHOVNĚ ŠUMPERK.....</b>	<b>73</b>
8.1	SOUČASNÝ STAV INTERNÍHO AUDITU V ORGANIZACI.....	73
8.1.1	Zajišťování finanční kontroly v Městské knihovně Šumperk.....	73
8.2	SOUČASNÝ STAV CONTROLLINGU V ORGANIZACI .....	75
8.3	DÍLČÍ SHRNUÍ KAPITOLY .....	80
<b>9</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ CONTROLLINGU A MOŽNOST ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....</b>	<b>82</b>
9.1	NÁVRH ZLEPŠENÍ CONTROLLINGU .....	82
9.1.1	Návrh zavedení vybraných nástrojů controllingu .....	83
9.1.2	Identifikace rizik zavedení vybraných nástrojů controllingu .....	88
9.2	MOŽNOST ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU .....	89
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Controlling a interní audit jsou v běžných podnicích ziskového sektoru v dnešní době rozšířenou a důležitou součástí podniku, která napomáhá k efektivnějšímu a průkaznějšímu řízení. Ve veřejném sektoru je však controlling i interní audit zatím poměrně novou disciplínou.

Interní audit a controlling se ve veřejné správě v lecčem podobají, proto je mnozí lidé společně zaměňují a nevidí v nich přílišné rozdíly. Samozřejmě zde jsou určité společné znaky, ale i difference, které je dobré rozlišovat.

Výkon interního auditu ve veřejné správě v České republice je dnes celkem dobře legislativně upraven zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Zákonem je dáno, že orgány veřejné správy, které hospodaří s veřejným majetkem, musí mít funkci interního auditu zavedenu. Dá se tedy říci, že funkce interního auditu je již běžnou součástí organizační struktury orgánů veřejné správy. Interní auditoři mají přesně dané co, kdy a jak mají při této kontrole vykonávat. Neexistuje zde tedy prostor pro vlastní myšlenky a iniciativu.

Opakem je controlling, který není vykonávaný podle daných předpisů a legislativy. Představuje spoustu možností, jak organizaci pomoci při zefektivňování procesů a řízení. Zatím však není ve veřejné správě v České republice běžně a oficiálně zaváděný coby samostatný funkční útvar v organizaci. Je však zcela běžné, že organizace veřejné správy již jistým způsobem controlling ve svých organizacích provádějí využíváním některých controllingových metod v rámci finančního řízení, plánování nebo třeba uskutečňováním kontrol.

Téma mé diplomové práce se nazývá Návrh zlepšení controllingu a zavedení interního auditu v Městské knihovně Šumperk. Zpracováním mé diplomové práce bych ráda přiblížila pojem interního auditu a controllingu ve veřejné správě, jejich fungování, zákonitosti a rozdíly z teoretického hlediska. V praktické části se budu zabývat charakteristikou Městské knihovny Šumperk, která bude zahrnovat analýzu základních ukazatelů, finanční analýzu a SWOT analýzu knihovny, na základě kterých budu moci zpracovat návrhovou část. Mým cílem v návrhové části bude použít některé metody controllingu ke zlepšení dosavadního controllingu v knihovně a popsat možnosti zavedení interního auditu, které v knihovně mohou být použity.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 CÍLE A METODY PRÁCE

## Cíle diplomové práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh zlepšení controllingu a popis možnosti zavedení interního auditu v Městské knihovně Šumperk. Abych mohla splnit hlavní cíl práce, budu potřebovat splnit i další dílčí cíle, které na hlavní cíl navazují.

V teoretické části nejdříve popíši, pro lepší pochopení fungování příspěvkových organizací, charakteristiku příspěvkových organizací a jejich specifika. Dále objasním, jak obecně funguje kontrola ve veřejné správě, jak se dělí, jaké zákonitosti najdeme v kontrole ve veřejné správě v České republice, a popíši také zákonitosti finanční kontroly ve veřejné správě. Budu se také blíže věnovat internímu auditu, který je součástí finanční kontroly ve veřejné správě, kde se zaměřím na jeho význam, historii a popíšu samotný výkon interního auditu. Na závěr teoretické části se budu snažit vysvětlit pojem controlling, jeho charakteristiku, využití a jiná specifika.

V praktické části začnu charakteristikou Městské knihovny Šumperk. Budu pokračovat finanční analýzou této knihovny v porovnání s Masarykovou veřejnou knihovnou Vsetín a s Městskou knihovnou Valašské Meziříčí. Srovnání s konkurenčními knihovnami je důležité pro získání potřebných dat ke zpracování možných doporučení. Dále zhodnotím dosavadní způsob controllingu a interního auditu v této knihovně. Na základě výsledků finanční analýzy, zhodnocení controllingu a interního auditu, budu moci identifikovat možná rizika anebo příležitosti a uvést k nim potřebná opatření. Pomocí metod controllingu budu moci navrhnout konkrétní změny ke zlepšení. Získám takto potřebné informace k možnostem zavedení interního auditu v Městské knihovně Šumperk.

## Metody diplomové práce

K vypracování diplomové práce je třeba stanovit metody získávání a zpracování informací, které budou pro dosažení cílů důležité. Metodou se rozumí logický, objektivně správný postup nebo soustava postupů, díky nimž můžeme najít nebo vysvětlit vědecké poznatky a zákonitosti umožňující poznat danou problematiku. Pro svou práci budu využívat následující metody:

### Pozorování

Pozorování je základem výzkumných metod. Jedná se o cílevědomé, plánované a systematické sledování požadovaných skutečností. Nejčastěji jsou popisovány a vysvětlovány urči-

té skutečnosti přímo v pozorované organizaci, kterých jsme sami svědkem. Může se zde také provádět experiment, kdy se za řízených podmínek pozoruje a ověřuje pravdivost určitých teorií či hypotéz. (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2002, s. 18) Metodu pozorování využijí ke zjištění potřebných informací o Městské knihovně Šumperk.

### **Srovnávání**

U srovnávání se porovnávají shodné a odlišné stránky určitých předmětů, jevů a úkazů u dvou a více objektů. Srovnávají se zde ukazatele, které se liší věcně, prostorově, časově, plánem, vývojem a dalšími záležitostmi. Můžeme srovnávat dvěma způsoby, a to v pojetí samotného problému, názorů, hypotéz nebo v pojetí měření ukazatelů. Tuto metodu využijí při tvorbě finanční analýzy, kdy budu srovnávat 2 konkrétní knihovny s pozorovanou, v rozmezí časové řady.

### **Analýza (rozkládání)**

Analýza je myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Hlubší poznání dílčích částí umožní lépe poznat jev jako celek (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2002, s. 20). Zkoumají se tedy jednotlivé rozhodující prvky a jejich vazby určitého systému a k poznání zákonitosti fungování tohoto systému. Konkrétně využijí finanční analýzu.

- **Finanční analýza**

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení. Díky ní může organizace komplexně zhodnotit svou finanční situaci. Zjistí, zda dosahuje zisku, zda má správnou kapitálovou strukturu, zda je schopna splácet své závazky nebo jestli je schopna efektivně využívat svých aktiv. Finanční analýza podává zpětné informace o tom, jak organizace hospodaří, co se podařilo splnit a naopak v čem má stále slabiny.

- **SWOT analýza**

Jedná se velmi oblíbenou a často využívanou metodu, kde jde o popsání vnitřního prostředí – silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a vnějšího prostředí – příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) dané organizace.

### **Syntéza (skládání)**

Syntéza nám naopak sjednocuje jednotlivé části v celek. Sledování souvislostí mezi jednotlivými jevy nám pomáhá lépe poznávat samotný celek. Syntéza stejně jako analýza se vzá-

jemně prolínají a doplňují. Tuto metodu využijí v závěrečném ucelování zjištěných informací, kdy budu navrhovat konkrétní opatření.

### **Indukce a dedukce**

Pomocí indukce vyvozujeme obecný závěr díky mnoha poznatkům o jednotlivých jevech. Těmito úsudky se dají stanovit zákonitosti a podstata jevů. Postupuje se zde od zvláštního k obecnému. Dedukcí se postupuje od obecného ke zvláštnímu. Dedukcí se tedy dají ověřit teoretické závěry v praxi. Obě metody spolu úzce souvisí. (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2002, s. 22)

### **Matematické a statistické metody**

Tyto metody umožňují přesně vyjádřit určité jevy a vztahy mezi nimi. Je možné přesně, pomocí matematických výpočtů, vyjádřit ekonomické hypotézy, z nichž se poté dají vyvodit určité závěry. Statistické metody jsou rovněž důležité, protože shromažďují a třídí zjištěná ekonomická data. Tuto metodu využijí k výpočtu finanční analýzy. (Synek, Sedláčková a Vávrová, 2002, s. 22)

## 2 VYMEZENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro lepší představu o fungování příspěvkových organizací a jejich specifikací popíšu teoretické vymezení příspěvkových organizací.

Příspěvkové organizace jsou typem neziskové organizace, které v České republice můžeme rozdělit na dva druhy. Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou územním samosprávným celkem (na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů) nebo o příspěvkovou organizaci zřízenou státem (na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů). Dále se budu věnovat příspěvkovým organizacím, zřízeným územním samosprávným celkem (dále jen ÚSC) - obcí nebo krajem.

ÚSC může pro činnosti ve své působnosti zřídit příspěvkové organizace, zpravidla neziskového charakteru, které vyžadují pro svou strukturu a složitost samostatnou právní subjektivitu. O vzniku takovéto organizace vydá ÚSC zřizovací listinu. Zřizovatel je povinen kontrolovat hospodaření svých příspěvkových organizací. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27)

Kraje nejčastěji zřizují příspěvkové organizace, jako jsou domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, centra pro osoby se zdravotním postižením, muzea, hvězdárny, galerie, střední školy, střední odborná učiliště aj.

Obce nejčastěji zřizují příspěvkové organizace, jako jsou knihovny, základní a mateřské školy, střediska volnočasových aj.

### 2.1 Hospodaření příspěvkové organizace

Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky ze své vlastní činnosti, s finančními prostředky získanými z rozpočtu zřizovatele a také s prostředky ze svých fondů, s peněžitými dary od FO a PO a nebo s prostředky ze zahraničí. Příspěvková organizace vykonává hlavní činnost, pro kterou byla zřízena a která je nezisková. Vedle ní smí realizovat i doplňkovou činnost, po souhlasu jejího zřizovatele, kdy je jejím účelem ziskovost. Doplňková činnost by se neměla příliš lišit od hlavní činnosti. Jestliže příspěvková organizace dosáhne ve své doplňkové činnosti zisk, smí jej využít jen ve prospěch hlavní činnosti, nestanoví-li zřizovatel jinak. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27)

Příspěvková organizace také hospodaří s dotací na úhradu provozních výdajů, které mají být kryty z prostředků EU nebo podle jiných mezinárodních smluv. Když tyto prostředky nevyčerpá do konce kalendářního roku, převádějí se do rezervního fondu, kdy se musí v příštích letech využít jen na stanovené účely. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 28)

Příspěvkové organizace vytváří pro své účely tyto peněžní fondy:

**Rezervní fond** – je tvořen ze zisku příspěvkové organizace (se souhlasem zřizovatele), z darů nebo z nevyčerpaných prostředků z EU (lze využít jen na dané účely). Fond je využíván k dalšímu rozvoji činnosti příspěvkové organizace, k časovému překlenutí rozdílu mezi výnosy a náklady, k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně nebo k úhradě ztráty za předchozí období. Může být využit i na posílení investičního fondu, umožní-li to zřizovatel. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 30)

**Investiční fond** – je tvořen odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku dle schváleného odpisového plánu, investičními dotacemi z rozpočtu zřizovatele, investičními příspěvky ze státních fondů, z výnosů z prodeje hmotného investičního majetku a dary. Fond je využíván k financování investičních výdajů, ke splátkám investičních úvěrů či půjček, k potřebám údržby a oprav nemovitostí ve vlastnictví zřizovatele, které příspěvková organizace využívá. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 31)

**Fond odměn** – je tvořen ze zisku do výše jeho 80%, nejvýše do 80% limitu prostředků určených na platy zaměstnancům příspěvkové organizace. Fond je využíván k úhradě odměn zaměstnancům. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 32)

**Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** – je tvořen do výše určitého procenta (nejčastěji 2%) ze základního objemu mzdových prostředků. Fond je využíván k zabezpečení kulturních, sociálních a jiných potřeb zaměstnanců. (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 33)



### 3 KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Kontrola je nedílnou součástí řídicích a rozhodovacích procesů. Je to akt a proces, které ve zpětné vazbě podávají informaci o dosažení stanovených cílů (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 9).

Kontrola obecně slouží řídicím složkám organizace jako zpětná vazba, jež zajišťuje správný chod procesů ke splnění stanovených cílů. Kontrolou se tedy zjišťuje, jak se dá postupovat ke stanoveným cílům a jak efektivní jsou opatření potřebná k jejich naplnění. Kontrola ve veřejné správě se řídí stejnými principy, jen je součástí řídicích procesů ve veřejné správě.

Pro realizaci kontroly jsou velmi nezbytné informace, ty se dají získávat dvěma základními způsoby – jednoduchou přímou zpětnou vazbou, kdy je kontrolován již realizovaný výsledek s očekávaným výstupem a kontrola tak monitoruje vztah, který již proběhl. Dalším způsobem získávání informací je tzv. dopředná zpětná vazba, kdy se průběžně monitoruje dosahování stanoveného cíle a jeho ukazatelů s možnými okamžitými korekcemi. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 13)

#### 3.1 Typy kontrol ve veřejné správě

V praxi se setkáváme s mnoha různými druhy a typy kontrol z různých klasifikačních hledisek.

##### **Předmětná kontrola**

Jednou z klasifikací kontroly je kontrola předmětná. U předmětné kontroly vybíráme z množiny činností, procesů či objektů veřejné správy předměty, které budou podléhat kontrole. Nejdříve je však nutné určit, zda se bude kontrolovat obsahová či formální stránka.

Formální kontrola monitoruje, zda jsou kontrolované dokumenty či jiné výstupy organizace v souladu s příslušnými předpisy danými k výkonu veřejné správy. Zjišťuje se např., jestli mají dokumenty všechny dané náležitosti. Cílem této kontroly je zjistit, jestli jsou úkony prováděny dle předpisů a zda je nutné případné odchylky napravit.

Obsahová kontrola se zaměřuje na obsah předmětného problému, ne na administrativní soulad s předpisy. Monitoruje věcnou podstatu kontrolovaného předmětu.

Ideálně bývá v praxi kontrolní systém nastaven tak, aby se formální a obsahová kontrola navzájem doplňovaly, tím jsou oba druhy kontroly navzájem komplementární. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 18)

### **Interní kontrola a vnitřní kontrolní systém**

Instituce veřejné správy pomocí funkčně nezávislých orgánů provádí ke kontrole svých činností interní kontrolu. Výstupem kontroly je protokol o výsledcích provedené kontroly, který zachycuje zjištěný stav a případné závěry ke korekcím. Tento protokol je předkládán vedoucímu orgánu veřejné správy.

K efektivní funkci zavedené interní kontroly v organizaci je nutné, aby organizace měla vybudované fungující vnitřní subsystemy jako jsou finanční účetnictví a výkaznictví, systém nákladových a výkonových středisek, efektivní vnitřní komunikaci, hmotnou kontrolu, účetní kontrolu, procesní kontrolu, kontrolu veřejných zakázek a dobrý systém dělby povinností a odpovědností.

Každá organizace veřejné správy by měla mít vytvořen vnitřní kontrolní systém, který upravuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Vnitřní kontrolní systém je takový systém kontroly ve veřejné správě, který je vytvářen uvnitř orgánů veřejné správy. Jeho funkcí je realizovat jak účetní kontrolu, kontrolu dokumentů, tak i audit výkonnosti. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 21)

### **Kontrola ve veřejné správě podle typu**

Podle typu lze rozlišit kontrolu ve veřejné správě na *kontrolu shody*, kdy porovnáváme současný stav s požadovaným stavem v souladu s danými právními předpisy, a *kontrolu dosaženého výkonu*, kdy je důležité posoudit, zda jsou určité činnosti veřejného sektoru smysluplné a přináší užitek. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 25)

### **Kontrola ve veřejné správě podle času – řídicí kontrola**

Podle časového hlediska dělíme kontrolu na předběžnou kontrolu, průběžnou kontrolu, následnou kontrolu a kontrolu závěrečnou. Tyto kontroly provádí řídicí subjekt, kdy jejím hlavním účelem je sledování cílů.

## **3.2 Hospodárnost, efektivnost a účelnost (3E) ve veřejné správě**

Při kontrole ve veřejné správě je velmi důležité dbát na to, aby byl v kontrolovaných organizacích dodržován princip 3E - hospodárnost, efektivnost a účelnost.

S ohledem na vzácnost zdrojů je potřebné sledovat, jak je s disponibilními zdroji nakládáno. To je realizováno na základě sledování hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (3E). Sledování 3E je součástí auditu výkonnosti (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 48). Podstata 3E je v kontrole ve veřejné správě velmi důležitá. Mnohými autory a Evropskými směrnici pro implementaci INTOSAI č. 41 se považuje jako jádro auditu výkonnosti. Proto zkoumáme, zda jsou při aktivitách veřejné správy dodržována kritéria 3E.

### **Hospodárnost**

Hospodárnost znamená využívání veřejných prostředků s co nejnižším vynaložením zdrojů pro stanovené cíle a úkoly ve veřejné správě. Přitom je podmínkou dodržovat odpovídající kvalitu. Sledujeme tedy, zda je dodržován tzv. „standard dobrého hospodaření.“

### **Efektivnost**

Efektivnost se dá vyjádřit ve dvou formách – jako produktivitu veřejných výdajů a jako nákladovou efektivnost. Produktivita veřejných výdajů se využívá, když máme k dispozici disponibilní zdroje, které můžeme k potřebnému účelu plně využít. Účelem je tyto zdroje maximálně využít v předdefinované kvalitě s co nejvyššími možnými výstupy. Nákladová efektivnost se využívá k analýze vynaložených výdajů na jednotlivé veřejné služby, nebo také k hledání způsobů k co nejefektivnější alokaci zdrojů. Jejím cílem je zkoumat, která produkční jednotka má nejnižší náklady na naturální jednotku výstupů. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 50)

### **Účelnost**

Účelnost lze vyjádřit jako optimální využití veřejných prostředků ke stanoveným cílům a úkolům. Je to nejdůležitější kritérium ze všech 3E, protože sleduje, zda jsou použité zdroje využity ekonomicky racionálně. Účelnost nám nejčastěji ukazuje procentuální splnění daných cílů, ale sledujeme také celkový dopad ve smyslu s porovnáním cílů celé veřejné politiky. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 51)

### **Princip 6E**

Můžeme se také setkat s principem 6E, který zahrnuje mimo 3E také spravedlnost (Equity), prostředí (Environment) a etiku (Ethics). Jako spravedlnost neboli rovnost se rozumí vhodné a nediskriminační přerozdělování potřebných prostředků na pomoc lidem. U prostředí je důležité vhodně přistupovat k udržování zdravého životního a pracovního prostředí. Etikou sledujeme právní a morální chování co se týče managementu a zaměstnanců, v

mnoha případech je etika dodržována prostřednictvím etických kodexů, které zahrnují dodržování slušnosti, zákonů, morálních zásad a dalších záležitostí.

### 3.3 Kontrolní systém v České republice

Kontrolní systém v České republice se dá rozdělit dle rozlišných kritérií. Nejčastější je rozdělení dle kvalifikace, kdy její základní složky jsou kontrola institucionální a kontrola laická. U institucionální kontroly provádí kontrolu ve své působnosti instituce veřejné správy. (Nemec, Ochrana, Pavel a Šagát, 2010, s. 107)

Dalším kritériem rozdělení kontrolního systému v České republice je legislativně-institucionální. Zde se rozděluje kontrolní systém na:

*Vnitřní kontrolní systém*, který se řídí dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů a institucionálně spadá pod orgány veřejné správy.

*Vnější kontrolní systém*, řídicí se zákonem č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, zákonem č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, zákonem č. 1/1993 Sb., Ústavou České republiky, zákonem č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny.

Dále na *státní kontrolu*, která se řídí zákonem č. 522/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

V neposlední řadě je zde *veřejnosprávní kontrola*, která je dána zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Tomuto druhu kontroly se budu blíže věnovat v následující podkapitole.

#### 3.3.1 Finanční kontrola ve veřejné správě dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

Zákon o finanční kontrole obsahuje uspořádání a rozsah finanční kontroly, kterou vykonávají orgány veřejné správy mezi sebou, žadateli či příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy.

Finanční kontrola patří dle zákona o finanční kontrole k systému finančního řízení, který zabezpečuje hospodaření s veřejnými prostředky. Veřejnými prostředky jsou zde myšleny veřejné finance, majetek, věci a další majetkové hodnoty patřící státu či jiným orgánům veřejné správy. (Zákon o finanční kontrole, § 1)

#### Cíle finanční kontroly ve veřejné správě

Hlavními cíly finanční kontroly jsou: sledovat dodržování právních předpisů a opatření při využívání veřejných prostředků orgány veřejné správy; zajistit ochranu veřejných prostředků proti případným rizikům, porušováním právních předpisů, nedodržením principů 3E s nakládáním s veřejnými prostředky; včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o využívání veřejných prostředků; dodržování 3E ve výkonu veřejné správy. (Zákon o finanční kontrole, § 4)

### **Organizační zajištění**

Organizační zajištění finanční kontroly, co se týče odpovědnosti za organizaci, řízení a zajišťování přiměřenosti a účinnosti mají na starosti vedoucí orgány veřejné správy. Vedoucí orgánu zde vychází z mezinárodně uznávaných standardů, kdy je povinností finanční kontroly zajištění přiměřené jistoty o tom, že kontrola uvádí včasné a spolehlivé informace o hospodaření a účinném řízení výkonu veřejné správy k plnění daných záměrů a cílů; vykonávání finanční kontroly zaměstnanci s dostatečnými kvalifikačními předpoklady, bezúhonností a bez střetů zájmů při provádění kontrol; sledování a vyhodnocování výsledků finanční kontroly a zajištění přiměřených opatření při zjištění nedostatků. (Zákon o finanční kontrole, § 5)

### **Dělení finanční kontroly ve veřejné správě**

Dělíme ji na systém finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány (veřejnosprávní kontrola), systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv a vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy (řídící kontrola a interní audit).

- **Veřejnosprávní kontrola**

Veřejnosprávní kontrola kontroluje skutečnosti rozhodné pro hospodaření s finančními prostředky ve formě předběžné, průběžné a následné kontroly.

U veřejnosprávní kontroly je důležité dodržovat určitá procesní pravidla, kterými jsou vyloučení střetu zájmů mezi kontrolovanými subjekty a kontrolním orgánem, dodržování určitých pravidel pro výkon této kontroly na místě, pro výkon auditu, ukládání opatření k nápravě případných zjištěných nedostatků, podávání zpráv o výsledcích jednotlivých finančních kontrol. Při veřejnosprávní kontrole je také dle zákona dána povinnost spolupráce v oblasti finanční kontroly mezi orgány veřejné správy. (Zákon o finanční kontrole, § 12, 13)

### **Kontrolní orgány**

Kontrolními orgány u veřejnosprávní kontroly jsou Ministerstvo financí, Správce kapitol státního rozpočtu a ÚSC. Při veřejnosprávní kontrole prověřují podklady kontrolovaných subjektů před zahájením připravované akce.

ÚSC - kraje a obce, provádí u příspěvkových organizací, které zřizují kontrolu hospodaření. Veřejnosprávní kontrolu poté provádí u žadatelů a příjemců o veřejnou finanční podporu, kterou jim sami poskytují. Dle zákona o finanční kontrole také vytváří systém finanční kontroly, podle kterého zajišťuje kontrolu svého hospodaření, hospodaření svých příspěvkových organizací a svých organizačních složek. Tento systém pravidelně, minimálně jednou do roka, prověřuje a hodnotí co do účinnosti a přiměřenosti.

Co se týče povinnosti krajů, ty ročně vypracovávají zprávy o výsledcích jednotlivých finančních kontrol u obcí, které mají ve své přenesené působnosti. U obcí a jimi zřízenými příspěvkovými organizacemi kontrolují jen skutečnosti související k poskytnutí prostředků ze státního rozpočtu a jiných státních prostředků, soulad s právními dokumenty, 3E při nakládání s veřejnými prostředky a skutečnosti související s poskytnutím státní záruky.

- **Finanční kontrola podle mezinárodních smluv**

Mezinárodní organizace prostřednictvím svých kontrolních orgánů mohou vykonávat finanční kontrolu podle zákona o finanční kontrole v rozsahu a za podmínek stanovených vyhlášenou mezinárodní smlouvou, kterou je Česká republika vázána. Při finanční kontrole jsou kontrolní orgány mezinárodních organizací oprávněny vyžadovat od orgánů veřejné správy ČR součinnost a musí jim být vyhověno. Kontrolované organizace poté mohou vyžadovat zprávy o provedené finanční kontrole po mezinárodní organizaci, tuto zprávu poté musí předložit Ministerstvu financí. (Zákon o finanční kontrole, § 24)

- **Vnitřní kontrolní systém**

Vnitřní kontrolní systém je povinen zavést každý vedoucí orgán veřejné správy. Tento systém vytváří podmínky pro výkon 3E ve veřejné správě, pomocí něj by měla organizace včas zjistit a snažit se minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika, která mohou vzniknout v souvislosti s plněním schválených cílů orgánů ve veřejné správě. Také by měl zahrnovat postupy pro případné zjištění nedostatků a opatření k jejich nápravě. (Zákon o finanční kontrole, § 25)

Vedoucí orgán veřejné správy také vymezí pro správné fungování vnitřního kontrolního systému, dle zákona o finanční kontrole, postavení a působnost organizačních složek státu, organizačních složek územně samosprávných celků, organizačních útvarů, vedoucích a

dalších zaměstnanců. Stanovuje tedy rozsah odpovídajících pravomocí a také odpovědnost jak vedoucích, tak ostatních zaměstnanců veřejné správy při hospodaření s veřejnými prostředky. Zajišťuje také oddělení pravomocí a odpovědností co se týče přípravy, schvalování, provádění a kontroly aktivit ve vztahu k výběrovým řízením, platbám, uzavírání smluv a závazků. Dohlíží na to, aby o provedených kontrolách a operacích byla vedena příslušná dokumentace. Přijímá opatření k ochraně veřejných prostředků a zajišťuje, aby s veřejnými prostředky bylo nakládáno dle principů 3E.

### **Dělení vnitřního kontrolního systému**

Vnitřní kontrolní systém se dělí na Řídící kontrolu a Interní audit. Internímu auditu se budu zvláště věnovat v následující samostatné kapitole.

**Řídící kontrola** se dělí na předběžnou, průběžnou a následnou.

*Předběžnou kontrolu* provádí dané orgány před schválením využití veřejných prostředků kontrolovaných subjektů, posuzují jejich soulad se stanovenými cíly veřejné správy, soulad s právními dokumenty, správnost se schválenými rozpočty, programy, projekty, smlouvami. (Zákon o finanční kontrole, § 26)

Při *průběžné kontrole* kontrolní orgány dohlíží na to, zda kontrolované subjekty dodržují všechny dané podmínky a postupy při výkonu potřebných operací, zda se přizpůsobují případným novým rizikům, zda provádí včasné a pravdivé zápisy o jednotlivých operacích a připravují potřebnou dokumentaci, jako jsou finanční a účetní výkazy, hlášení a zprávy. (Zákon o finanční kontrole, § 27)

Při *následné kontrole*, prováděné po vyúčtování operací, kontrolují u vybraného vzorku kontrolní orgány, zda všechny údaje o vynakládání veřejných prostředků věrně zobrazují skutečné zdroje a pohyb veřejných prostředků, zda byly operace prováděny dle právních předpisů, schválených rozpočtů, programů, projektů, smluv a zda splňují kritéria 3E. V neposlední řadě kontrolují, zda byla plněna přijatá opatření ke zmírnění, odstranění či předcházení případných rizik.

## 4 INTERNÍ AUDIT

Jak již jsem zmínila, interní audit je součástí vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě. Nyní popíšu specifika interního auditu k lepšímu pochopení jeho využitelnosti.

### 4.1 Historie interního auditu

Vývoj profese interního auditu úzce souvisí s historií Institutu interních auditorů (IIA). Tato organizace byla založena v USA v roce 1941. Potřeba po vnitřním a vnějším auditu však sahá o něco dále do minulosti, kdy lidé do jisté míry kontrolovali, zda se účelně a hospodárně vynakládá s jejich majetkem a finančními prostředky. Potřebu indikace auditů můžeme vysledovat již ze systémů veřejných financí v Babyloně, Řecku nebo římské říši. Všechny země používaly podobný systém kontrol. (Ramamoorti, 2003, s. 3)

Kolem 20. let 20. století byly zřízeny formální funkce interního auditu, kdy si řízení podniku žádalo možnost posoudit účinnost provedené práce a také poctivost zaměstnanců. Funkce interního auditu tehdy spočívala v pozorování, sběru dat a interpretaci vykazování určitých ekonomických faktorů. Rostoucí složitost o zvyšující se objem transakcí, požadavek transparentnosti výkaznictví ve velkých podnicích, si žádalo nezávislý a objektivní pohled na celkový chod podniku. To vedlo k vytvoření oddělení interního auditu v rámci obchodní organizace. Interní audit měl tedy za úkol kompletní vnitropodnikovou finanční a provozní revizi. (Ramamoorti, 2003, s. 3)

V prvních letech po založení IIA byl však interní audit stále chápán jako rozšířená práce externích auditorů. V 50. letech 20. století se na interní audit začalo pohlížet jinak. Interní auditoři měli více kompetencí, měli kontrolovat a posuzovat přiměřenost a solidnost aplikace účetních a finančních kontrol, zjišťovat míru dodržování stanovených zásad, postupů a plánů, zjistit hospodárny chod organizace, zjistit spolehlivost účetních a jiných dokumentů v rámci organizace a posoudit kvalitu výkonů při plnění daných úkolů.

V dalších letech se již profese interního auditu rozvíjela rychlým tempem. Vznikly také různé normy, které byly zakotveny ve vnitřních auditorských standardech (SIAS), etické kodexy auditorů a další dokumenty. (Ramamoorti, 2003, s. 6)

V České republice je interní audit poměrně mladá disciplína. V moderním pojetí se začal rozvíjet teprve v polovině 90. let 20. století, kdy byl rozšířen zejména v bankách. Od roku 1995 působí v České republice Český institut interních auditorů (ČIIA), který je občan-



ským sdružením českých interních auditorů. ČIIA se snaží prosazovat a podporovat rozvoj interního auditu v České republice.

Větší rozvoj interního auditu byl zaznamenán přijetím zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který definuje postavení interního auditu ve veřejné správě.

## 4.2 Vymezení interního auditu

Audit ve veřejné správě se od kontroly ve veřejné správě v mnohém liší, mají spolu však i některé společné znaky. Dá se chápat jako vnitropodniková poradenská činnost, která má pomoci organizaci k dosažení vyšší přidané hodnoty a k efektivnějšímu řízení.

Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů, interní audit zajišťuje nezávislé a objektivní přezkoumávání operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, který podléhá internímu auditu. Interní audit zajišťuje funkčně nezávislý útvar, který je organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur v organizaci a je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy. Interní audit zahrnuje především finanční audity, audity systémů a audity výkonu kontrolované organizace. (Zákon o finanční kontrole, § 28)

Dle ISO 9000:2005 je audit definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu (Philips, 2009, s. 2).

Interní audit je realizován útvaru interního auditu, zřizovanými v jednotlivých státních úřadech a institucích. Tyto útvary interního auditu jsou funkčně i organizačně nezávislé v rámci příslušné organizace s tím, že podléhají vedení organizace, která je zřídila (např. obec, kraj, ministerstvo).

### Cíle interního auditu

Cílem interního auditu je především ověřit shodu s aplikovanými normami v auditované společnosti, ověřit shodu s dokumentovanými postupy, ověřit efektivnost procesů v kontrolovaném systému a identifikovat příležitosti pro zlepšení systému.

Dříve organizace kladly důraz hlavně na první dva cíle, postupně se však organizace začaly zaměřovat také na zbylé dva cíle. Auditované organizace pochopily, že cenným výstupem interního auditu je napomáhání organizaci k efektivnějšímu systému, díky zjištění případných nedostatků a doporučení k jejich odstranění. Interní audity odhalují zjištění, jejichž výsledkem jsou podstatná měřitelná zlepšení v podnikání. (Philips, 2009, s. 3)

### Proces interního auditu

Efektivní proces interního auditu může organizaci přinést řadu pozitiv, jako jsou třeba snížení provozních nákladů díky lepší účinnosti, zvýšené produktivitě a lepšímu plánování, dále zlepšená bezpečnost na základě zavedení ISO 9001:2008 a proces interního auditu může mít pozitivní efekt díky procesu výcviku zaměstnanců a správně sepsanými provozními instrukcemi, zlepšená spokojenost zákazníka zlepšením managementu kvality (snížení stížností zákazníků, vracení výrobků), zlepšení morálky zaměstnanců, když zaměstnanci přispívají k procesu auditu, vidí na jejich základě zlepšení.

Prvním krokem při budování úspěšného procesu interního auditu je vytvoření prostředí, v němž management i zaměstnanci podporují proces auditu a přispívají k jeho úspěchu. (Phillips, 2009, s. 5)

### Výkon interního auditu

Interní audit by měl splňovat *nezávislost* – žádný výskyt podmínek, kdy by byla ohrožena schopnost interního auditu nebo jeho vedení vykonávat nezaujatě činnost interního auditu. *A objektivitu* – kdy interní auditoři mají přímou odpovědnost za výsledky své kontroly a jejich činnost musí být podložena jak jejich znalostmi a dovednostmi, tak řádnou dokumentací o provedeném auditu. (Mach, 2011)

Interní audit je vlastně službou, která má pomáhat pracovníkům organizace k efektivnější práci. Jako příklady služeb interního auditu si můžeme uvést finanční audit, prevenci a odhalování možných podvodů, vnitřní účetní kontrolu, audit souladu činnosti organizace s příslušnými zákony a vyhláškami, audit jakosti, personální audit a další.

Interní auditoři ke své práci využívají principy obsažené ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu, vydanými IIA a jejich prováděcími standardy. Základními standardy jsou: Účel, pravomoc a odpovědnost, Nezávislost a objektivita, Odbornost a náležitá profesionální péče.

Zavedení vlastního útvaru interního auditu u malých a středních organizací není příliš efektivní. V praxi se proto často setkáváme s vnějším dodavatelem služeb, poskytujícím interní audit – tzv. outsourcing. Tento způsob má však i svá negativa jako např. závislost na externím poskytovateli interního auditu, tyto interní auditoři neznají detailně organizaci, nemusí být dostatečná loajalita externích pracovníků.

### Úkoly interního auditu

Mezi nejdůležitější úkoly prováděnými v rámci interního auditu zařazujeme tyto činnosti:

- analýza organizace a jejích složek, sledování správnosti řízení, návrhy vhodných opatření a doporučení,
- ověřování spolehlivosti a vhodného využití informačního systému organizace,
- kontrola správnosti plnění filosofie rozvoje, norem a pokynů vedoucích organizace,
- sledování všech provedených kontrol ve všech oblastech činnosti organizace,
- informování vedoucích pracovníků o odhalených odchylkách a doporučení k jejich odstranění,
- vyhodnocování a zabezpečování adekvátního využívání zdrojů k dosažení co nejlepších výsledků,
- provádění speciálních studií odvětví podnikání organizace. (Mach, 2011)

### **Plánování interního auditu**

Interní audit je vykonáván v rámci střednědobého plánu (stanovuje priority a potřeby organizace na základě zjištěných výsledků činnosti a předpokládaných cílů na víceleté období) a v rámci ročního plánu (upřesňuje rozsah, zaměření a typ auditů na základě střednědobého plánu) jednotlivých auditů. Tyto plány interního auditu zpracovává útvar interního auditu, kdy plán schvaluje vedoucí orgánu veřejné správy.

O zjištěných z učiněných auditů podává útvar interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy zprávu, která hodnotí kvalitu zavedeného vnitřního kontrolního systému v organizaci, analyzuje případný výskyt nedostatků a předkládá doporučení na zefektivnění řízení organizace. Výsledky z interního auditu jsou také uváděny v roční zprávě, která se předkládá vedoucímu orgánu veřejné správy. (Mach, 2011)

#### **4.2.1 Interní audit vs. Externí audit**

Interní audit s externím auditem spolu mohou úzce spolupracovat. Tato spolupráce spočívá v tom, že externí auditoři mohou při posuzování účetní závěrky organizace využít zjištění interních auditorů. Zde externí auditor posuzuje, zda je interní audit v organizaci objektivní a nezávislý, posuzuje rozsah, povahu a správnost činností interního auditu a odbornou způsobilost a úroveň interních auditorů.

V mnohých činnostech obou auditů můžeme vidět jisté odlišnosti, ty vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 1 Interní audit vs. Externí audit

	Externí audit	Interní audit
Cíle auditu	Názor na účetní závěrku a financování organizace	Celková pomoc organizaci k efektivnější činnosti
Uživatelé výsledků auditu	Vlastníci organizace, obchodní partneři, veřejnost	Vrcholové vedení organizace
Normy a postupy	Zákony, vyhlášky, Mezinárodní auditorské standardy	Zákony, přizpůsobení se potřebám konkrétní organizace
Pozice auditora	Nezávislá osoba na auditované organizaci	Vlastní zaměstnanec auditované organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle

[http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/N\\_KA/um/Kontrola\\_a\\_audit\\_PS\\_3.txt/](http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/N_KA/um/Kontrola_a_audit_PS_3.txt/)

## 5 CONTROLLING

Slovo controlling se dá z anglického slova „to control“ přeložit jako kontrolovat, ovládat, řídit nebo dirigovat. Proto controlling si můžeme vyložit různými způsoby.

Definice pro význam controllingu je od rozličných autorů mnoho, všechny mají podobný význam a definují jej nejčastěji slovy jako řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podporu.

Controlling se dá chápat podle této definice jako: ovládat jednu věc, držet ji pod kontrolou, být informován o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, příp. jejich příčinách, faktorech vlivu a vědět o dopadech a být iniciativní, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů (Eschenbach a Siller, 2012, s. 39).

Na controlling by se mělo pohlížet z různorodých aspektů. Nejdůležitějšími aspekty jsou controlling jako myšlení, controlling jako subsystém – podpora a poradenství řízení, controlling jako způsob práce, controlling jako proces nebo controlling jako nástroj.

Při zavádění controllingu se musíme dívat také na situační podmínky použití. Záleží na druhu organizace – jestli se jedná o organizaci ziskovou nebo neziskovou, na okolí a jeho požadavky na organizaci, na fázi životního cyklu organizace, na podnikové kultuře a na různém použití controllingu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 39)

Controlling nelze stavět na stejnou úroveň s řízením, jako tomu bylo ve starších přístupech, neboť zde může docházet k tzv. stínovému (vedlejšímu) řízení, přílišné přetížení úkoly a také k menší efektivitě a účinnosti controllingu.

### **Controlling vs. Účetnictví**

Controlling se v podstatě vyvinul z účetnictví a dodnes potřebuje účetnictví ke své činnosti. Konkrétně potřebuje data finančního účetnictví a nákladového účetnictví, aby mohlo být stanoveno platební riziko, operativní ukazatelé, ke kontrole investičního plánu a pro účely benchmarkingu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 82)

### **Controlling vs. Interní audit**

Controlling a interní audit mají řadu společných znaků, některé jejich činnosti se dokonce prolínají. Dají se však najít i odlišnosti.

Hlavní rozdíly mezi controllingem a interním auditem jsou popsány v následující tabulce:

Tabulka 2 Porovnání controllingu a interního auditu

	Controlling	Interní audit
Hlavní cíl	Dlouhodobá rentabilita ob- ratu	Soulad podkladů s realitou
Pracovní náplň	Řízení výnosově orientova- ného potenciálu firmy,  Pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací  Budování a provoz pláno- vacího a kontrolního me- chanizmu optimalizace roz- hodovacích procesů	Analýza rizika, poskytování ujištění, kontrola správnos- ti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných činností  Zjišťování míry dodržení předpisů  Zkoumání minulých postu- pů co do správnosti, účel- nosti a hospodárnosti
Vstupy	Veškeré provozní i účetní podklady, zejména výkaz zisků a ztrát	Veškeré provozní i účetní podklady
Frekvence zpracování	Průběžné řízení a koordina- ce prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	Náhodné nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou zaintere- sovány v dané záležitosti
Výstupy	Analýza odchylek a návrhy opatření	Auditorské zprávy vycháze- jící z analýzy rizik
Správnost dat	Předpokládá se	Je ověřována
Organizační zaměření	Interní	Interní
Místo v organizační struktuře	Účtárna, rozpočtování, kal- kulace, cenová tvorba (lini- ový nebo štábní útvar)	Oddělení interního auditu (jedině štábní útvar)
Časová orientace	Na budoucnost	Na budoucnost, prevence

Zdroj: Dvořáček 2003, str. 34-35

Controlling a interní audit by spolu měli spolupracovat pro dosažení optimálních výsledků.

## 5.1 Historie controllingu

Počátek controllingu se datuje k přelomu 19. a 20. století, kdy u dopravních a výrobních firem v USA plnili controlleři funkci správy finančních záležitostí. V období světové hospodářské krize v letech 1926 se pozice controllingu začala rozšiřovat o další funkce. Šlo o přípravu informací k plánování a rozhodování, tvoření metodických systémů pro kontrolu plnění podnikových cílů a také poradenská činnost pro vedení. Dalšího velkého rozvoje se controlling dočkal v USA v 50. a 60. letech 20. století, kdy funkce controllerů zahrnovala jak oblasti tvorby, vyhodnocování, srovnávání plánů a návrhy opatření, tak řízení daní, nákladů, financí, majetku organizace, pojištění aj. V 70. letech 20. století je pozice controllera transformována na pozici finančního manažera. (Mikovcová, 2007, s. 10)

Controlling v Evropě se začal rozvíjet až po 2. světové válce, kdy byla funkce controllora zařazována do dceřiných společností amerických podniků. V 70. letech 20. století se s důrazem na efektivní a hospodářské řízení podniků začal controlling zavádět v podnicích i na akademické půdě. Postupem času se controlling začal přizpůsobovat místním zvyklostem a specifikacím, tím se začal lišit od jeho původního znění.

Controlling v České republice se rozvíjel pomaleji. Jeho první znaky sice byly datovány už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, po vzoru amerických firem. Průkopníkem byl tehdy Tomáš Baťa. V období centrálního řízení České republiky se rozvoj controllingu pozastavil. Teprve v 90. letech 20. století se controlling opět začal rozvíjet. (Mikovcová, 2007, s. 11)

## 5.2 Cíle a zásady controllingu

### Cíle controllingu

Hlavními cíly controllingu jsou podpora managementu v udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti podniku. Měla by být tedy podporována *schopnost anticipace*, kdy by měly být díky controllingu včas poskytnuty aktuální a srozumitelné informace o možných změnách v okolí, *schopnost adaptace*, kdy by měly být díky controllingu poskytnuty aktuální informace o již uskutečněných změnách v okolí či uvnitř podniku, *schopnost koordinace*, kdy se controlling stará o postupné schválení cílů a jednání ve všech podsystémech podniku a *schopnost proveditelnosti plánů*, kdy se controlling stará o prosazování plánů, záměrů a projektů uvnitř podniku tak, jak již bylo plánováno. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 40)

### Zásady controllingu

Při controllingu bychom se měli řídit určitými zásadami a profesními standardy. Jedná se o standardy chování, principy či základní stanoviska. Mají funkci norem, podle kterých může být jednáno. Pro různé obory existují základní zásady:

- řádného vedení účetnictví,
- plánování,
- řádného hodnocení podniku,
- pro management změn,
- řízení,
- podnikové politiky,
- mezinárodní standardy auditu ISA 230 International Federation of Accountants. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 41)

Pro účely moderního profesionálního controllingu se setkáváme také s těmito zásadami:

- **Zásada hnací a brzdící síly** – ve fázích rozhodování managementu by měl mít controlling funkci zpětné vazby, kde vystupuje jako hnací nebo brzdící síla. V obou případech jde o aktivní úlohu tvorby posuzování controllingu v podpoře managementu. K využití této zásady se předpokládá volné pole působnosti controllingu na rozhodování managementu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 42)
- **Zásada objektivit** – tato zásada se zaměřuje na způsob práce a chování controllingu. Popisuje, jak má probíhat proces utváření controllingu, aby byl controlling transparentní a jeho postavení zřetelné a předvídatelné. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 42)
- **Zásada včasného jednání** – vyjadřuje časový aspekt controllingu. Účelem je včasné rozpoznání příležitostí a hrozeb, které na organizaci působí.
- **Zásada dokumentace** – v controllingu je třeba systematicky, kompletně, přehledně a písemně uchovávat dokumentaci, která obsahuje výsledky analýz, návrhů a jiných výstupů z controllingu.

### 5.3 Koncepce controllingu

Koncepce nepopisuje realitu, ale slouží jako myšlenkový rámec vypovídající o tvorbě controllingu jako subsystému řízení a jako prostředku pro účely podnikové ekonomiky (Eschenbach a Siller, 2012, s. 46).



Controlling může být zaměřen na různé koncepce, např.:

**Koncepce controllingu jako poskytování informací** – controlling je postaven na úroveň informačního systému v podniku. Základem pro získávání, zpracování a vyhodnocování informací je zde účetnictví i externí zdroje. Velmi důležité jsou zde korektní a kvalitativně vypovídající informace k budoucímu rozhodování. Nevýhodou této koncepce je omezení funkce controllingu pouze na informační zdroj – tím nevyužívá celého potenciálu controllingu. Proto je samostatně v praxi podniky využívána jen zřídka. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 47)

**Koncepce controllingu jako plánování, kontrolu a regulaci** – zde je controlling chápán jako řídicí mechanismus a běžné plánování a kontrola. Tato koncepce zahrnuje i koncepci zaměřenou na poskytování informací. Hlavním účelem je tvorba systému plánování a kontroly a péče o něj. Také zajišťuje integritu plánování a kontroly a stanovuje odchylky a poskytování informací pro řízení, kdy je kladen důraz na zpětnou a dopřednou vazbu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 48)

**Koncepce controllingu jako koordinaci uvnitř řídicího systému** - základem je rozlišení mezi řídicími a prováděcími systémy a jejich subsystémy. Controlling sleduje dosažení celopodnikových cílů a koncentruje se na objektivní spoluzodpovědnost při řízení celého podniku. Tento model je samostatně v praxi zatím využíván jen zřídka. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 49)

**Koncepce controllingu k zajištění racionality řízení** – základem této koncepce je myšlenka, že lidé se v organizaci chovají racionálně jen částečně, většinou jednají emocionálně. Spousta rozhodnutí v podnicích nyní neprovádí řízení účelově racionálně, ale na základě tradic, duchovní stránky a mobbingu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 50)

### **Koncepce profesionálního controllingu**

Zde je controlling chápán jako průnik spektra úloh řídicích orgánů a controllerů. Controlling podporuje řízení tím, že působí jako „lodivod“ a koordinuje cílová jednání. Má za úkol zajistit řízení bez neočekávaných událostí tím, že závčas zaznamená případné hrozby nebo příležitosti a je schopen na ně reagovat. Průběžně analyzuje hodnoty, strategie a další příležitosti pro pozitivní změny. Zajišťuje také kvalitu systému řízení a rozhodování v managementu. Důležitá je také informovanost controllingu. V controllingu se usiluje o transparentnost v analýzách a dalších dokumentech – jedná dle transparentních zásad. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 66)

V praxi se většinou nevyskytují uvedené koncepce controllingu zvláště, ale s prvky různých koncepcí dle daných situací.

#### **5.4 Pozice controllera**

U controllingu je důležitá pozice controllera, který má na starosti chod controllingu. Tato osoba musí disponovat určitými vlastnostmi a schopnostmi managementu, mít dobré profesionální znalosti jak obchodního charakteru, tak podnikové ekonomiky, měla by také ovládat dobré sociální a komunikativní dovednosti. Tuto pozici mohou vykonávat jednotlivci uvnitř podniku, je možné zainteresovat i externího controllera.

V malých či středních podnicích nebo v neziskových organizacích si s funkcí controllera mohou poradit i tak, že controlling budou zaměstnanci organizace vykonávat i při své dosavadní funkci – většinou ji provádí vedoucí organizace. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 55)

#### **5.5 Oblasti činnosti controllingu**

Současný moderní controlling disponuje funkcemi plánování, kontroly, informace, inovace a koordinace. Tyto oblasti činnosti controllingu jsou vzájemně propleteny vazbami.

##### **Plánování**

Plánování je proces zpracování informací, jejichž kvalita je závislá na tom, jak jsou informace, které jsou k dispozici, dobré a kompletní. Výsledkem plánování jsou plány, vlastní plány obsahují opět nové informace (Eschenbach a Siller, 2012, s. 74).

Controlling se zde stará o to, aby se vycházelo z vytváření plánů, které nejsou ovlivněny podnikatelským prostředím, stanovuje prognózy, co se může stát, kriticky zkoumá plány z hlediska věrohodnosti a dosažitelnosti.

##### **Kontrola**

Controlling má při kontrole zajistit vhodné kontrolní pojetí, metody kontroly, objekty kontroly, nositele a příjemce, zajišťuje celkovou koordinovanou kontrolu.

##### **Informace**

Controlling má za úkol poskytovat informace správným lidem, které jsou potřebné, ve správné formě a včas. Úloha controllingu zahrnuje fáze: zjištění informační potřeby, získávání informací, analýza a příprava a předání daných informací příjemcům, kterým jsou

prospěšné. Hlavním úkolem je zde zjištění informačních potřeb. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 78)

### **Inovace**

Úkolem controllingu je podpora řídicích pracovníků v inovativních změnách. Jeho činnosti zahrnují analýzy okolí a dostupných zdrojů, vývoj a posouzení inovační strategie, posouzení inovativní koncepce, test vhodnosti inovace pro trh a kontrolu výsledků inovace. Přitom sám controlling může být pro organizaci jistou inovací.

### **Koordinace**

Cílem koordinace je zajistit soulad úkolů vedení v rámci všech vztahů řídicího systému a podsystémů. Koordinace lze rozlišit do dimenzí: věcná koordinace, časová koordinace, horizontální koordinace, vertikální koordinace a koordinace mezi plánem a skutečností. Pro controlling jsou důležité prostředky koordinace cíle, plány, kontroly, informace a komunikace. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 81)

## **5.6 Druhy controllingu**

Controlling může být rozdělen do tří úrovní, na normativní controlling, kde je jeho cílem zajištění udržitelného pokroku, na strategický controlling, kde je jeho cílem zajistit úspěšné provádění controllingu a operativní controlling, kde je cílem zajištění dosažení úspěchu.

Z podnikového hlediska se dá dělit controlling na nákladový controlling, finanční controlling, investiční controlling, controlling nákupu, controlling prodeje a marketingu a výrobní controlling. Pro účely mé práce popíšu jen pár druhů nejnázve aplikovatelných na příspěvkové organizace.

### **Nákladový controlling**

Jednou z prvních částí úspěšného modelu controllingu je zavedení právě nákladového controllingu. Základním úkolem nákladového controllingu je vytvořit systém plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti (Kutáč a Janovská, 2012, s. 27).

Hlavním posláním nákladového controllingu je včasné vyhodnocení odchylek skutečností od plánu a poskytnutí řešení k jejich eliminaci.

Hlavní náplň nákladového controllingu je sestavování a vyhodnocování rozpočtu nákladů a výnosů pomocí odchylek, provádění výpočtu plánových, výsledných a cenových kalkulací a reporting.

- **Analýza odchylek**

U analýzy odchylek porovnáváme skutečné údaje s plánem. Pomocí analýzy odchylek nákladů a výnosů v průběhu účetního období může organizace завčas zjistit případné nesrovnalosti skutečnosti s plánem a připravit potřebná opatření k jejich eliminaci. U některých odchylek je zapotřebí brát v úvahu určitou toleranční mez, kterou může odchylka dosáhnout, aniž by ovlivnila budoucí hospodaření organizace. (CAFINews, 2011)

Organizace může sestavit analýzu odchylek čtvrtletně, měsíčně nebo častěji, podle velikosti a potřeb organizace. Analyzovat se mohou odchylky výnosů, nákladů, zisku aj.

### **Finanční controlling**

Finanční controlling je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jeho peněžních toků. Jeho cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku (Kutáč a Janovská, 2012, s. 28). Finanční analýza je hlavním nástrojem finančního controllingu, poskytuje totiž zpětnou vazbu mezi očekávaným efektem rozhodování řídicích subjektů a skutečností. Dalšími nástroji jsou controlling likvidity, řízení cash flow, plánování a finanční kontrola.

- **Controlling likvidity**

Controlling likvidity může podpořit zajištění rovnováhy organizace. U neziskových organizací hraje obecně velmi důležitou roli.

Kontrola likvidity je důležitá pro finanční řízení organizace. Umožňuje zjištění volných peněžních toků, poukazuje na platební schopnost organizace a pomáhá předcházet neschopnosti dostávat závazků organizace.

Pro monitoring a srovnání hodnot likvidity nejčastěji využívaných pro neziskové organizace je dobré sestavit si přehled jednotlivých typů likvidity a porovnat je s plánovanou nebo doporučenou hodnotou.

- **Cash flow**

Cash flow vyjadřuje peněžní tok organizace. Pro neziskové organizace neplatí povinnost ze zákona vytvořit řízení cash flow – proto jej většina příspěvkových organizací vůbec nevyužívá. Přesto je tento ukazatel velmi užitečným nástrojem pro sledování pohybu peněžních prostředků.

Sestavování cash flow je u neziskových organizací poměrně složité, protože tyto organizace nemohou volně disponovat se všemi peněžními prostředky, které mají k dispozici. Je nutné tedy rozlišit volné peněžní prostředky na provozní činnost, prostředky na Fond kulturních a společenských potřeb (FKSP) a na prostředky z investičního fondu.

Hlavním účelem finančního controllingu je získávání finančních zdrojů, správa finančních zdrojů a užití finančních zdrojů.

Pro účely příspěvkových organizací bude finanční controlling významným druhem controllingu už vzhledem k tomu, že využívá ke svému chodu veřejné prostředky a díky finančnímu controllingu může zefektivnit hospodaření s nimi.

## 5.7 Metody controllingu

Pro controlling můžeme využít různé metody, což jsou vlastně nástroje controllerů, jak při controllingu postupovat. Můžeme využít metody controllingu jako techniku, model, koncepci nebo přístup. Technikou se rozumí činnosti, aplikace a realizace záměru. Je zde nutná koncepce nebo metoda. Jako příklad můžeme uvést porovnání plánů se skutečností nebo s výhledem. Modelem se rozumí zjednodušený popis skutečnosti nebo její části k vyzvednutí souvislostí a hlavní struktury. Také u modelu je nutná koncepce nebo metoda. Jako příklad můžeme uvést model datového skladu ve výkaznictví. Koncepcí se rozumí stavební plán ze souboru myšlenek a využitím metod nebo modelů. Při jejich tvorbě pokračuje systematickým postupem. Jako příklad se dá uvést strom návratnosti investic (ROI). Přístup se dá chápat jako určitý úhel pohledu k hledání řešení k určité problematice. Jako příklad můžeme uvést systémový přístup. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 86)

Metody používané pro controlling by měly splňovat určitá kritéria. Měly by přímo nebo nepřímo sloužit činnostem potřebným při controllingu, neměly by mít příliš složitou strukturu a náročné provozní podmínky, měly by být smysluplně využívány a v praxi úspěšně a reálně používány.

## 5.8 Organizace controllingu

Pro organizaci controllingu v podniku, ať už se jedná o ziskovou nebo neziskovou organizaci, ve veřejné správě nebo v soukromém sektoru, zatím nelze přesně vypracovat obecné postupy. Působí zde totiž mnoho různých cílů a úkolů controllingu, vnější a vnitřní prostředí a další aspekty, které ovlivňují začlenění controllingu do podniku.

Při zavádění controllingu je pro organizaci důležité zvážit, jestli controlling zajistit interně nebo k němu využít externí controllory, jestli pro controlling vytvořit funkci controllera nebo jej vykonávat při funkci osobou již zaměstnanou v organizaci, jestli controlling zřídit jako liniovou nebo štábní funkci a zda bude controlling centralizovaným nebo decentralizovaným podsystémem. Výběr rozhodnutí záleží na spoustě aspektů, na velikosti organizace, druhu zřízení, podnikové kultury, finančních prostředcích a jiných. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 290)

Co se týče zřízení funkce controllera v neziskových organizacích, je podle mého názoru výhodnější tuto funkci přiřadit pracovníkovi již zaměstnanému v organizaci. Díky tomu jsou pro controlling nižší náklady na komunikaci a koordinaci, existuje intenzivnější spolupráce v organizaci a poskytuje širší náhled na obchodní činnost.

Ve veřejné správě je častěji využívána štábní funkce, která zajišťuje důležitou pozici controllingu a jeho činnosti.

U neziskových organizací se také dává přednost centralizovanému systému před decentralizovaným. Je tím zajištěna jasná hierarchická struktura a snadnější provádění rozhodnutí.

## 5.9 Zavádění controllingu

U zavádění controllingu vždy záleží na tom, zda se v organizaci zavádí úplně nová pozice controllera s novým organizačním útvarem controllingu, jestli se v organizaci mění koncepce již zavedeného controllingu nebo jestli se jedná o rozšíření či doplnění stávajícího controllingu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 305)

Pro účinné zavedení controllingu musí podnik splňovat základní předpoklady, jimiž jsou:

- Vyhovující podniková kultura a řízení (vize, plánování, kontrola)
- Vůle ke controllingu (controlling by měl být v podniku žádán, mělo by se k němu přistupovat jako k nástroji ke zlepšení řízení podniku, ne jako další povinnost zaměstnanců)

- Požadavek na doplnění řízení
- Transparentnost struktur
- Základní výpočetní systémy (kvalitní míra způsobu vedení dokumentace, účetnictví, rozpočtování, výkaznictví). (Eschenbach a Siller, 2012, s. 306)

Důvody pro zavedení controllingu mohou být různé. Důvody normativní povahy může být potřeba zvýšení profesionality v managementu, personální změny v managementu, požadavek na podporu řízení. Důvody strategického charakteru mohou být požadavky na zavedení controllingu od mateřské společnosti, potřeba nové koncepce strategií nebo změny v majetkových poměrech. Důvody operativního charakteru mohou být určité koordinační problémy, malá pružnost v jednání organizace nebo pokles zisku a obratu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 307)

### **Rizika neúspěchu controllingu**

U controllingu můžeme narazit na určitá rizika, kterými jsou:

- Špatné přijetí controllingu a jeho práce
- Špatná důvěra controllerům
- Složitě a neaktuální podávání informací
- Controlling neodpovídající potřebám podniku
- Controlling působící pouze jako administrativní funkce bez inovativních nápadů
- Controlling omezený pouze na kontrolu a přezkoumávání operací (Eschenbach a Siller, 2012, s. 314)

U zavádění controllingu do organizace neexistují jednoznačné metody a postupy, které by se daly použít u všech organizací. Je důležité dbát na povahu organizace a usoudit, které konkrétní metody by byly k zavedení controllingu vhodné.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena na šest částí včetně shrnutí. Hlavním cílem teoretické části je popsání zákonitostí kontroly ve veřejné správě v České republice, zákonitosti interního auditu a controllingu ve veřejné správě, pomocí kritické literární rešerše.

První část se věnuje komplexním cílům diplomové práce a metodám použitým k jejich úspěšnému dosažení.

Druhá část se věnuje vymezení příspěvkových organizací a specifickým hospodaření příspěvkových organizací.

Třetí část je zaměřena na popis kontroly ve veřejné správě. Jsou zde popsány typy kontrol ve veřejné správě, vysvětlení principu 3E – hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Dále jsou zde popsána specifika kontrolního systému v České republice. Blíže je specifikován zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, kde jsou popsány kontrolní metody a postupy dle tohoto zákona, veřejnosprávní kontrola, finanční kontrola podle mezinárodních smluv a vnitřní kontrolní systém.

Čtvrtá část se věnuje internímu auditu. Je zde popsán historický vývoj interního auditu, vymezen pojem interního auditu jako takového, definován je samotný výkon interního auditu, úkoly interního auditu a plánování interního auditu. V porovnání je zde vymezen interní audit oproti externímu auditu. Podle mého názoru je interní audit ve veřejné správě celkem dobře zakotven, když vezmeme v úvahu, že je to v České republice poměrně mladá disciplína.

Pátá poslední část se zabývá charakteristikou controllingu. Je zde popsán historický vývoj controllingu, cíle a zásady controllingu, koncepce controllingu, zaměřené na koncepci profesionálního controllingu. Dále jsou zde popsány nejrozšířenější metody controllingu a organizace controllingu, jeho zavedení a možná rizika při zavádění.

Myslím si, že controlling je v dnešní době velmi důležitou součástí hlavně u běžných tržních podniků, kterým záleží na co nejefektivnějším chodu společnosti. Ve veřejné správě se controlling teprve rozvíjí a není na něj kladen takový důraz, proto je ve své celistvé verzi zařazen do organizací veřejné správy jen velmi zřídka. Myslím si, že v budoucnu bude stále více rozvíjen a aplikován i do veřejných organizací. Vždyť co je pro organizace všech druhů důležitější, než co nejefektivnější fungování?



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉ KNIHOVNY ŠUMPERK

Městská knihovna Šumperk je příspěvkovou organizací města Šumperk. Posláním knihovny je zabezpečovat občanům a institucím veřejné knihovnické a informační služby. Knihovna vykonává v rámci svých povinností služby, jako jsou především výpůjční služby



Obrázek 1 Hlavní budova knihovny

Zdroj: [www.znatemapu.cz](http://www.znatemapu.cz)

(absenční půjčování mimo knihovnu, prezenční půjčování v budově knihovny), meziknihovní služby (výpůjční a reprografické služby, zprostředkování informací o dokumentech), reprografické služby a informační služby (poradenská služba – informace o katalozích, bázích dat, fondech, službách knihovny, bibliograficko–informační služba, přístup do bází dat lokálně i na síti Internet). Základní služby jsou knihovnou poskytovány bezplatně.

Knihovna působí jako regionální metodické centrum pro 77 veřejných knihoven situovaných v okrese Šumperk. K roku 2012 zaměstnávala knihovna 15 pracovníků.

Kromě hlavní pobočky Městské knihovny Šumperk působí knihovna také v menší pobočce knihovny knihovně Sever, také sídlící v Šumperku.

### 7.1 Charakteristika knihoven vybraných ke srovnání s Městskou knihovnou Šumperk

Pro účely srovnání základních údajů a finanční analýzy s Městskou knihovnou Šumperk jsem si vybrala knihovny s obdobným počtem obyvatel ve městech, ve kterých jsou zřízeny. Jsou to Masarykova veřejná knihovna Vsetín a Městská knihovna Valašské Meziříčí.

Počet obyvatel ve městech, kde knihovny působí:

Tabulka 3 Počet obyvatel měst, kde knihovny působí

	2008	2009	2010	2011	2012
Šumperk	27 908	27 742	27 499	27 361	27 201
Valašské Meziříčí	27 241	27 162	27 079	27 006	26 910

Vsetín	27 988	27 780	27 585	27 367	27 090
--------	--------	--------	--------	--------	--------

Zdroj: Ministerstvo vnitra České republiky

Počet obyvatel ve srovnávaných městech je velmi podobný. Od roku 2008 do roku 2011 má nejvyšší počet obyvatel ve vývoji město Vsetín, poté město Šumperk a nejnižší počet obyvatel je ve městě Valašské Meziříčí. V roce 2012 má nejvyšší počet obyvatel město Šumperk. Z tabulky můžeme vidět, že počet obyvatel u všech měst má klesající charakter.

Následuje stručná charakteristika knihoven, které jsem vybrala ke srovnání.

### **Masarykova veřejná knihovna Vsetín**

Masarykova veřejná knihovna Vsetín je příspěvková organizace města Vsetín. Ve své působnosti poskytuje odbornou pomoc 80 veřejným knihovnám okresu Vsetín, na pověření Krajské knihovny F. Bartoše ve Zlíně a Krajským úřadem ve Zlíně. Základními činnostmi knihovny jsou akvizice, zpracování a zpřístupnění informačních pramenů, knihovnické a informační služby, komunitní činnost, vzdělávací činnost, služby turistického informačního centra a služby poradenské knihovnám okresu Vsetín. Celkem tato knihovna realizovala 511 kulturních a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé. Knihovna k roku 2012 zaměstnávala 28 pracovníků.

### **Městská knihovna Valašské Meziříčí**

Městská knihovna Valašské Meziříčí je příspěvkovou organizací města Valašské Meziříčí. Knihovna vykonává knihovnickou, informační a vzdělávací činnost dle zájmu uživatelů. Jako středisková knihovna zajišťuje provoz v 7 integrovaných obcích v obvodu Valašského Meziříčí, prostřednictvím Masarykovy knihovny Vsetín působí v dalších 14 místních knihovnách v obvodu, kterým poskytuje metodickou pomoc. Knihovna k roku 2012 zaměstnávala celkem 15 pracovníků.

## **7.2 Historie Městské knihovny Šumperk**

Základy ke vzniku první veřejné knihovny v Šumperku byly položeny v roce 1885, kdy Johann Friedrich Schneider odkázal svou vlastní bohatou knihovnu a peněžní obnos ve prospěch zřízení veřejné městské bibliotéky. Počátkem 20. století věnovali ve prospěch veřejné knihovny a čítárny svůj dům manželé Josef a Anna Spielvogelovi v závěti.

Značný význam měly v minulosti spolkové knihovny. V Šumperku patřila k nejvýznamnějším knihovna vědeckého spolku Kosmos založeným v roce 1865.

V roce 1919 po vydání Zákona o veřejných knihovnách obecních převzalo péči o původní německou knihovnu a čítárnu městské zastupitelstvo. Byla vytvořena knihovní rada, vedení převzal kvalifikovaný knihovník, byl stanoven příspěvek na udržování knihovny a na nákup nových knih (asi 70 hal na 1 obyvatele).

První česká veřejná knihovna v Šumperku vznikla rovněž v roce 1919, a to spojením knihoven odboru Národní jednoty, tělocvičné jednoty Sokol a jednoty Československé legionářské obce z darů ministerstva školství, různých spolků i jednotlivých občanů.

Roku 1965 vznikl systém střediskových knihoven. Střediskové knihovny zajišťovaly rozmanitou metodickou i praktickou pomoc menším neprofesionálním knihovnám ve svém okolí. V okrese Šumperk vzniklo 14 knihovnických středisek. Šumperská knihovna se stala Okresní knihovnou Šumperk. Knihovna plnila současně funkci městské, střediskové i okresní knihovny.

Roku 1996 v rámci reorganizace státní správy (vznik samostatného okresu Jeseník) byla z okresní knihovny Šumperk delimitována knihovnická střediska Javorník, Jeseník, Mikulovice a Žulová s celkem 25 knihovnami do působnosti Knihovny Vincence Priessnitze Jeseník, kterou zřídil Okresní úřad Jeseník jako knihovnu s okresní působností.

V roce 1997 z rozhodnutí dosavadního zřizovatele - Okresního úřadu Šumperk byla zrušena Okresní knihovna Šumperk. Knihovny a péče o ně byly předány obcím a městům. Okresní centralizovaný systém byl transformován, na základě vzájemné dohody jednotlivých zřizovatelů vznikla knihovnická střediska. Pomoc malým neprofesionálním knihovnám zajišťovaly stále střediskové knihovny s profesionálními pracovníky, a to s pomocí Okresního úřadu Šumperk. Ten přispíval na výkon regionálních funkcí dotacemi zřizovatelům.

1. června 1997 vznikla Městská knihovna Šumperk jako příspěvková organizace města Šumperka. Knihovna vykonávala také za přispění Okresního úřadu Šumperk funkci okresního centra veřejných knihoven.

V roce 2001 byl přijat zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a provozování veřejných knihovnických a informačních služeb. Zákon určuje podmínky pro podporu státu v oblasti knihovnických a informačních služeb a mimo jiné umožňuje i nadále spolupráci a vzájemnou pomoc mezi většími a menšími knihovnami.

Roku 2002 se Městská knihovna Šumperk stala krajskou knihovnou. Na pověření Vědecké knihovny v Olomouci začala knihovna zajišťovat regionální funkci na území okresu Šumperk. (Městská knihovna Šumperk, 2012)

### 7.3 Analýza Městské knihovny Šumperk

Knihovna každoročně pořádá kulturní a vzdělávací akce. V roce 2012 jich celkem uspořádala 591, z toho bylo 241 uspořádáno v knihovně Sever. Velká část akcí byla zaměřena na děti školního věku k rozvíjení jejich čtenářské gramotnosti a zájmu o knihy jako takové. Knihovna se neustále potýká s nedostatkem volných prostor, proto se akce mohly pořádat pouze mimo otevírací dobu knihovny. Řada akcí byla financována granty a dotacemi zřizovatele i krajem. Některé akce byly také uspořádány v rámci mezinárodní spolupráce knihoven Nysa a Prievidza.

Nejvýznamnějšími akcemi za rok 2012 pro Městskou knihovnu Šumperk byly akce: Když bariéry nejsou překážkou, Město čte knihu, Moje kniha nebo Josef a Karel Čapci – dětem.



Obrázek 2 Město čte knihu

Zdroj: [www.knihovnaspk.cz](http://www.knihovnaspk.cz)

#### Webové stránky

Od roku 1999 je Městská knihovna Šumperk připojena k internetu. To také vedlo k rozvoji vlastních internetových stránek. Tyto stránky jsou pěkně a přehledně zpracované. Návštěvníci stránek si zde mohou vyhledat spoustu užitečných informací o knihovně, o akcích pořádaných knihovnou, o jejích službách aj.

Čtenáři si tady mohou prohlédnout své čtenářské konto. Mají k dispozici i on-line katalog, kde si mohou zamluvit libovolný knihovní dokument k vyzvednutí nebo prodloužit již vypůjčený knihovní dokument. Knihovnické služby jsou zajišťovány prostřednictvím databáze KpwinSQL.

Následující tabulka vyjadřuje počet návštěv internetových stránek, v časové řadě od roku 2008 do roku 2012.

Tabulka 4 Návštěvnost webových stránek knihovny

2008	2009	2010	2011	2012
------	------	------	------	------

Návštěva webu	32054	46786	69351	72859	70515
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Zdroj: Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Počet návštěvníků internetových stránek knihovny se od roku 2008 do roku 2011 každým rokem výrazně zvyšoval. To lze přisoudit stoupajícímu významu internetu v běžném životě lidí. V roce 2012 došlo k mírnému poklesu návštěv, což může souviset i s poklesem počtu čtenářů mezi rokem 2011 a 2012.

### Počet čtenářů

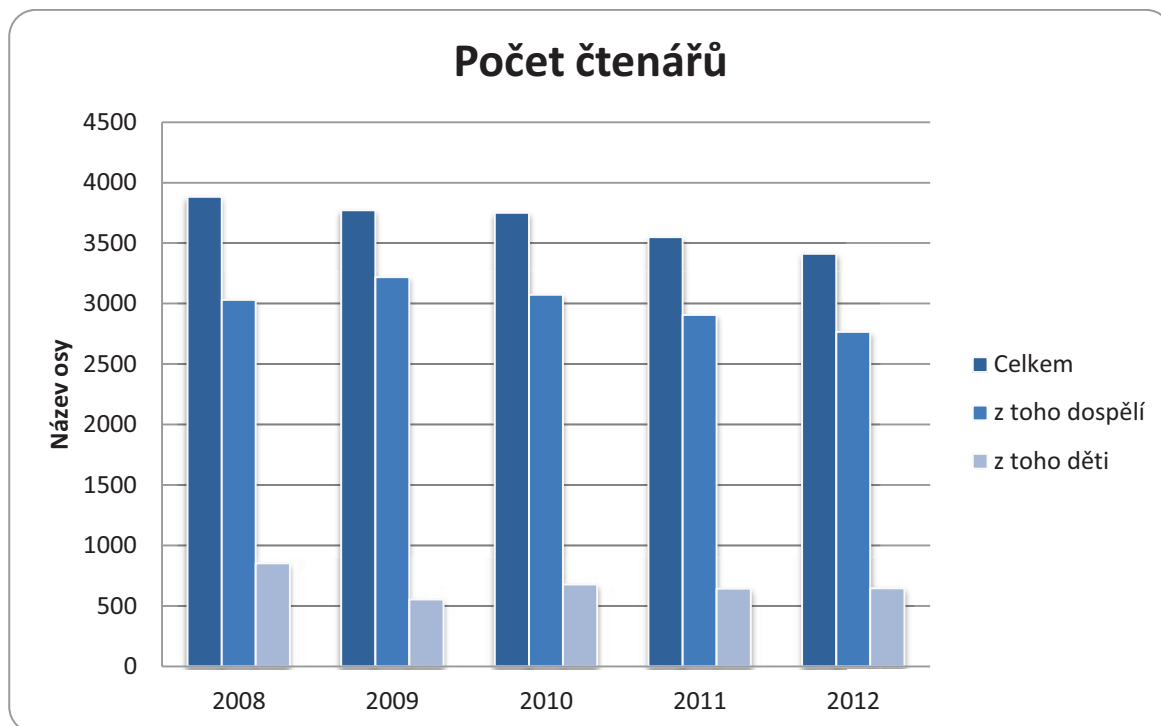
Počet čtenářů knihovny je důležitým ukazatelem pro její činnost. Celkový počet zaregistrovaných čtenářů jsem dále rozdělila na dospělé a dětské čtenáře, jak můžeme vidět v následující tabulce.

*Tabulka 5 Počet čtenářů*

	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem	3882	3771	3750	3549	3412
z toho dospělí	3030	3217	3072	2906	2766
z toho děti	852	554	678	643	646

Zdroj: Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Následující graf vyjadřuje vývoj počtu zaregistrovaných čtenářů Městské knihovny Šumperk v rozmezí let od roku 2008 do roku 2012.



Obrázek 3 Graf vývoje počtu čtenářů

Celkový počet zaregistrovaných čtenářů se každým rokem pomalu snižuje. Zejména je to patrné u dospělých čtenářů. Z rozborů knihovny vychází, že příčinou tohoto poklesu počtu zaregistrovaných čtenářů může být fakt, že někteří čtenáři se do knihovny registrovali kvůli přístupu k internetu, který je postupem času dostupnější stále více lidem i z domova, proto již nemusí využívat služeb knihovny. Dalším důvodem může být přirozený úbytek obyvatelstva.

Co se týče dětských čtenářů, v časové rovině má jejich počet spíše kolísavou tendenci. Od roku 2010 se počet dětských čtenářů liší jen minimálně. V roce 2012 dokonce zaznamenal mírný nárůst. Knihovna by si však přála větší počet dětských čtenářů, kvůli čemuž pořádá nejrůznější akce zaměřené právě na děti a mládež. Pro větší pohodlí dětí však potřebuje knihovna větší prostory v půjčovně pro mládež, která v současnosti může na děti působit poněkud stísněně.

### Porovnání počtu čtenářů s dalšími knihovnami

V následující tabulce porovnám počet zaregistrovaných čtenářů v Městské knihovně Šumperk, v Městské knihovně Valašské Meziříčí a v Masarykově veřejné knihovně Vsetín, v období od roku 2008 do roku 2012. Dále uvádím počet čtenářů v přepočtu na počet obyvatel (dle každého roku) v daných městech, vyjádřeno v procentech.

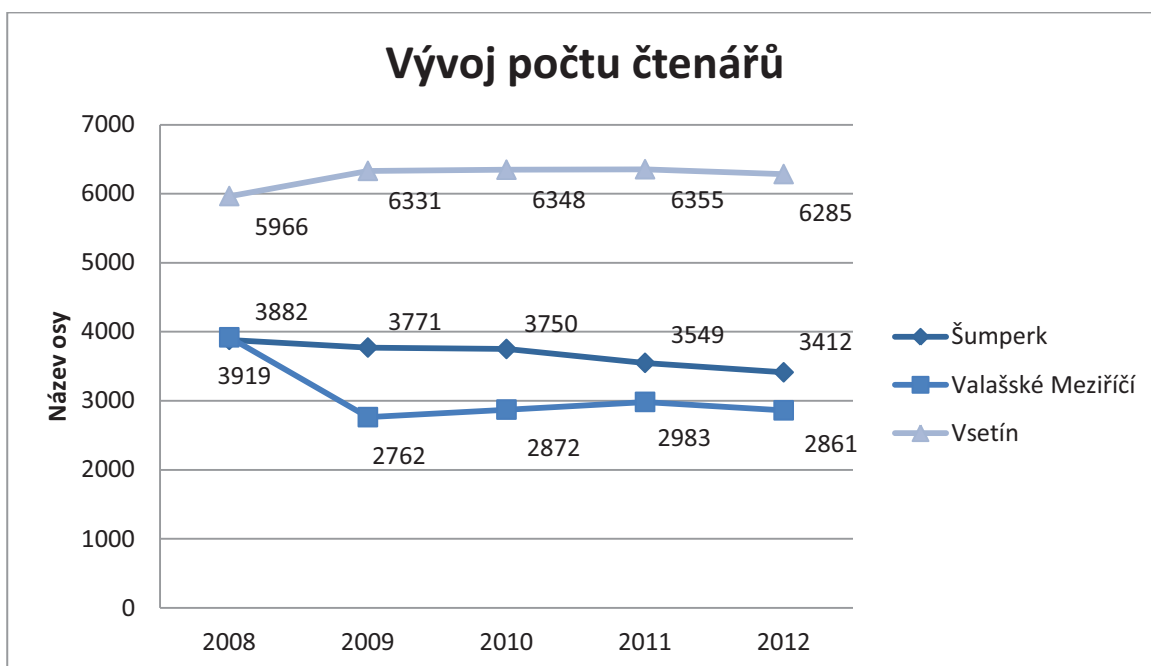
Tabulka 6 Počet čtenářů v porovnání s ostatními knihovnami

	knihovna	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem	<b>Šumperk</b>	3882	3771	3750	3549	3412
	<b>Valašské Meziříčí</b>	3919	2762	2872	2983	2861
	<b>Vsetín</b>	5966	6331	6348	6355	6285
% na počet obyvatel	<b>Šumperk</b>	13,91%	13,59%	13,64%	12,97%	12,54%
	<b>Valašské Meziříčí</b>	14,39%	10,17%	10,61%	11,05%	10,63%
	<b>Vsetín</b>	21,32%	22,78%	23,01%	23,22%	23,2%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Výrazně nejvyšší počet čtenářů, co do počtu i % na počet obyvatel ve městě, má Masarykova veřejná knihovna Vsetín. Městská knihovna Šumperk se pohybuje uprostřed, zatímco Městská knihovna Valašské Meziříčí má nejnižší počet čtenářů i v přepočtu na % z obyvatel města.

Následující graf vyjadřuje vývoj počtu čtenářů u srovnávaných knihoven.



Obrázek 4 Graf vývoje počtu čtenářů v porovnání s ostatními knihovnami



Z grafu je zřejmé, že na rozdíl od ostatních knihoven, má počet čtenářů v Městské knihovně Šumperk po sledované období klesající charakter. V Masarykově veřejné knihovně Vsetín měl po rok 2011 vývoj počtu čtenářů stoupající charakter, v roce 2012 se počet čtenářů mírně snížil. V Městské knihovně Valašské Meziříčí došlo v roce 2009 k výraznějšímu úbytku počtu čtenářů, poté do roku 2011 měl vývoj počtu čtenářů stoupající charakter, v roce 2012 došlo opět k mírnému poklesu.

### Počet návštěv

Následující tabulka vyjadřuje počet návštěv, které uskutečnili čtenáři Městské knihovny Šumperk v období od roku 2008 do roku 2012.

*Tabulka 7 Počet fyzických návštěv knihovny*

	2008	2009	2010	2011	2012
Fyzická návštěva knihovny	70315	68996	70126	70153	69117

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Počet návštěv knihovny se v rozmezí pozorovaných let příliš neliší, což je pozitivní vzhledem ke klesající tendenci počtu zaregistrovaných čtenářů. V roce 2009 zaznamenala knihovna mírný pokles návštěv, v letech 2010 a 2011 však počet návštěv mírně narůstal. V roce 2012 opět mírně poklesl počet návštěv knihovny, což mohlo být způsobeno poklesem celkového počtu zaregistrovaných čtenářů.

### Porovnání počtu návštěv s ostatními knihovnami

V následující tabulce popíšu počet fyzických návštěv v porovnání Městské knihovny Šumperk s Městskou knihovnou Valašské Meziříčí a s Masarykovou veřejnou knihovnou Vsetín, v období od roku 2008 do roku 2012. Dále porovnáám počet výpůjček v přepočtu na jednoho čtenáře knihoven.

*Tabulka 8 Počet návštěv v porovnání s ostatními knihovnami*

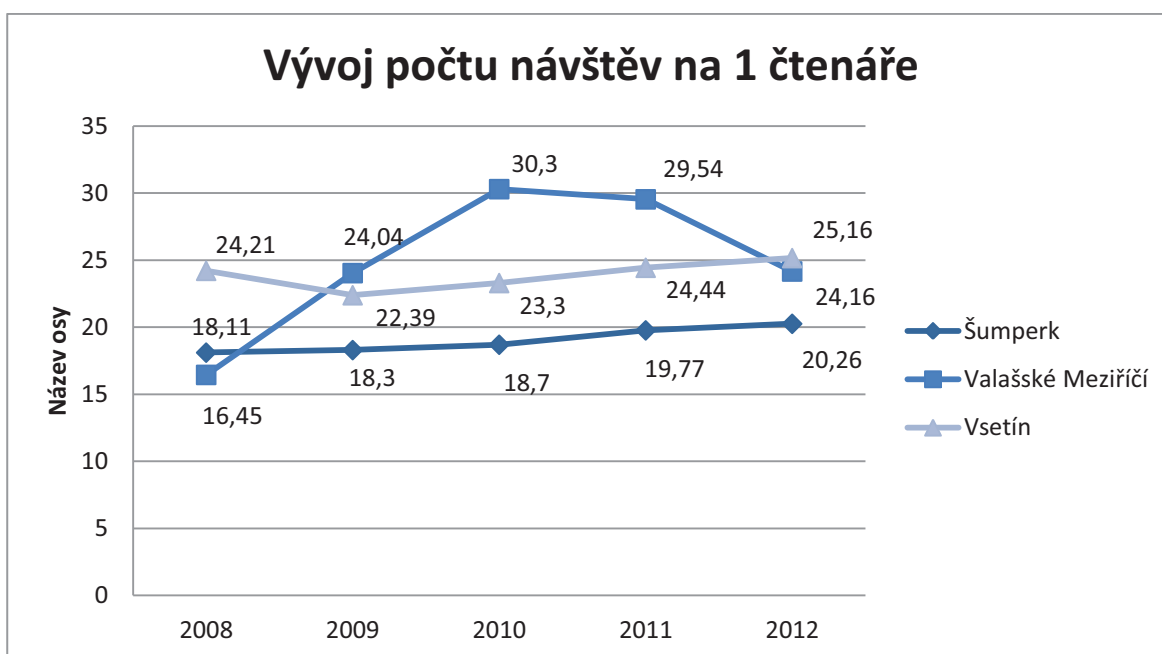
	knihovna	2008	2009	2010	2011	2012
Fyzická návštěva knihovny celkem	<b>Šumperk</b>	70 315	68 996	70 126	70 153	69 117
	<b>Valašské Meziříčí</b>	60 532	66 411	87 015	88 108	78 975
	<b>Vsetín</b>	144 417	141 728	147 880	155 293	158 125

Průměrný počet návštěv na 1 čtenáře	Šumperk	18,11	18,3	18,7	19,77	20,26
	Valašské Meziříčí	16,45	24,04	30,3	29,54	24,16
	Vsetín	24,21	22,39	23,3	24,44	25,16

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Městská knihovna Šumperk má v porovnání s ostatními knihovnami poměrně nízký počet fyzických návštěv knihovny. V porovnání průměrného počtu návštěv na jednoho čtenáře je na tom Městská knihovna Šumperk nejhůře, i když oproti ostatním knihovnám zaznamenává každým rokem zvyšující se počet těchto průměrných návštěv na jednoho čtenáře.

Na grafu můžeme nejlépe vidět vývoj počtu návštěv v porovnání s ostatními knihovnami.



Obrázek 5 Graf vývoje počtu návštěv na 1 čtenáře v porovnání s ostatními knihovnami

Z grafu je zřejmé, že i když má Městská knihovna Šumperk ve srovnání s ostatními knihovnami nejnižší počet návštěv knihovny na jednoho čtenáře, zaznamenává pozvolný, ale patrný a neustálý růst počtu návštěv knihovny na jednoho čtenáře ve sledovaném období. Městská knihovna Valašské Meziříčí od roku 2008 do roku 2010 zaznamenala podstatný nárůst počtu návštěv knihovny na jednoho čtenáře, od roku 2011 však tento počet klesá.

V Masarykové veřejné knihovně Vsetín počet návštěv knihovny na jednoho čtenáře od roku 2009 pozvolna stoupá.

### Počet výpůjček

Počet výpůjček knihovních dokumentů, které knihovna evidovala v období od roku 2008 do roku 2012, můžeme vidět v následující tabulce:

*Tabulka 9 Počet výpůjček*

	2008	2009	2010	2011	2012
Počet výpůjček	356 628	340 374	307 093	324 826	314 580

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Počet výpůjček knihovních dokumentů v Městské knihovně Šumperk se od roku 2008 do roku 2010 postupně snižoval. V roce 2011 se opět zvýšil a v roce 2012 zase poklesl.

### Porovnání počtu výpůjček s ostatními knihovnami

Počet výpůjček knihovních dokumentů v porovnání s ostatními knihovnami v rozmezí let 2008 až 2012 můžeme sledovat v nadcházející tabulce:

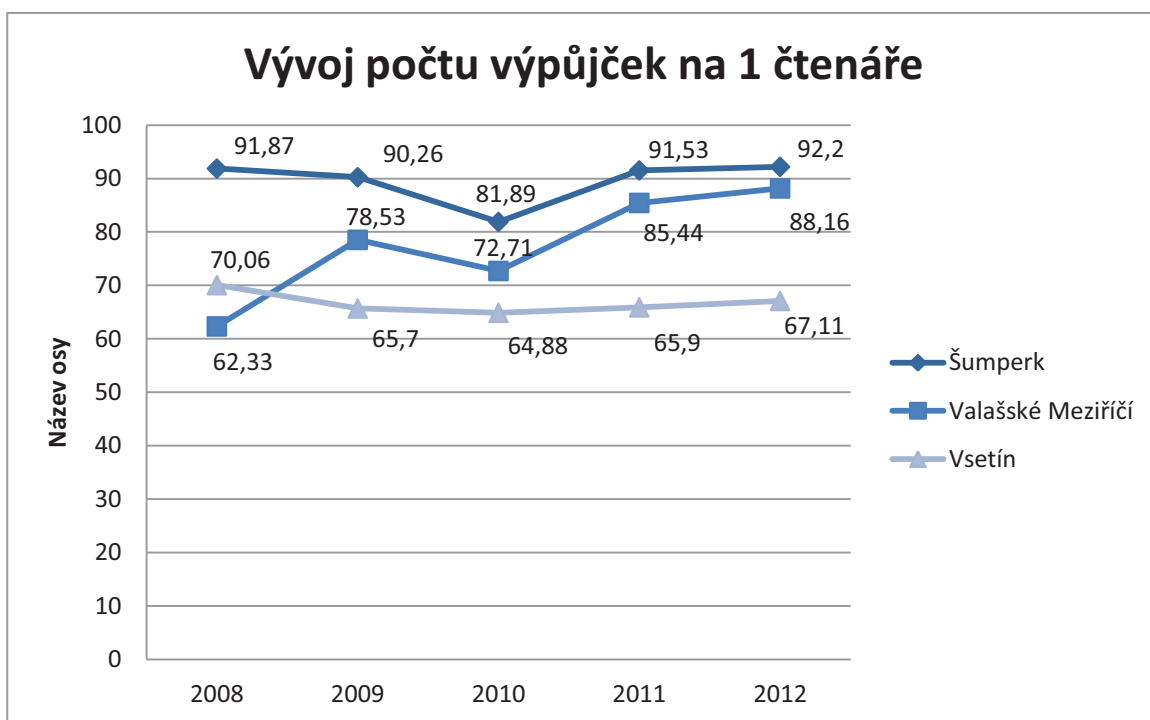
*Tabulka 10 Počet výpůjček v porovnání s ostatními knihovnami*

	knihovna	2008	2009	2010	2011	2012
Počet výpůjček	<b>Šumperk</b>	356 628	340 374	307 093	324 826	314 580
	<b>Valašské Mezi- říčí</b>	244 262	216 911	208 816	254 868	252 223
	<b>Vsetín</b>	417 981	415 924	411 852	418 764	421 808
Průměrný počet výpůjček na 1 čtenáře	<b>Šumperk</b>	91,87	90,26	81,89	91,53	92,2
	<b>Valašské Mezi- říčí</b>	62,33	78,53	72,71	85,44	88,16
	<b>Vsetín</b>	70,06	65,7	64,88	65,9	67,11

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

V porovnání s ostatními knihovnami zaznamenala Městská knihovna Šumperk nejvyšší průměrný počet výpůjček na jednoho čtenáře, což je pro knihovnu velmi pozitivní a vypovídá to o značné aktivitě jejích registrovaných čtenářů.

V grafu níže můžeme vidět vývoj průměrného počtu výpůjček na jednoho čtenáře v porovnání s ostatními knihovnami v rozmezí let 2008 až 2012.



*Obrázek 6 Graf vývoje počtu výpůjček na 1 čtenáře v porovnání s ostatními knihovnami*

Z grafu je zřejmé, že Městská knihovna Šumperk evidovala nejvyšší počet výpůjček knihovních dokumentů na jednoho zaregistrovaného čtenáře. Od roku 2008 do roku 2010 měl tento vývoj klesající tendenci, od roku 2011 do roku 2012 však počet výpůjček opět stoupá. Křivka vývoje počtu výpůjček na jednoho čtenáře u Městské knihovny Valašské Meziříčí v podstatě kopíruje křivku Městské knihovny Šumperk, pouze s nižšími hodnotami. Masarykova veřejná knihovna Vsetín evidovala nejnižší počet výpůjček knihovních dokumentů na jednoho čtenáře.

### **Knihovní fond**

V následující tabulce jsou obsaženy informace o stavu knihovního fondu knihovny. Knihovní fond obsahuje veškeré knihovní dokumenty knihovny. Těmito dokumenty jsou z většinové části svazky knih, zbylé knihovní dokumenty jsou zvukové nahrávky (CD, MP3).

Tabulka 11 Počet knihovních dokumentů

	2008	2009	2010	2011	2012
Knihovní dokumenty celkem	80669	83122	83654	87318	90768
Přírůstek	4317	4087	4321	4321	3868

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012

Od roku 2008 do roku 2012 neustále stoupá celkový počet knihovních dokumentů. Každoroční přírůstek knihovních dokumentů byl však v roce 2012 o 671 kusů nižší. To mohlo být způsobeno především ukončením zápisu knihovních fondů pedagogických knih a také nedostatkem prostoru k ukládání knih, což vede k zastavení zápisu knih z Geschaderova domu. Do přírůstků do knihovního fondu se započítávají také dary, které většinou činí průměrně 20% z celkového přírůstku.

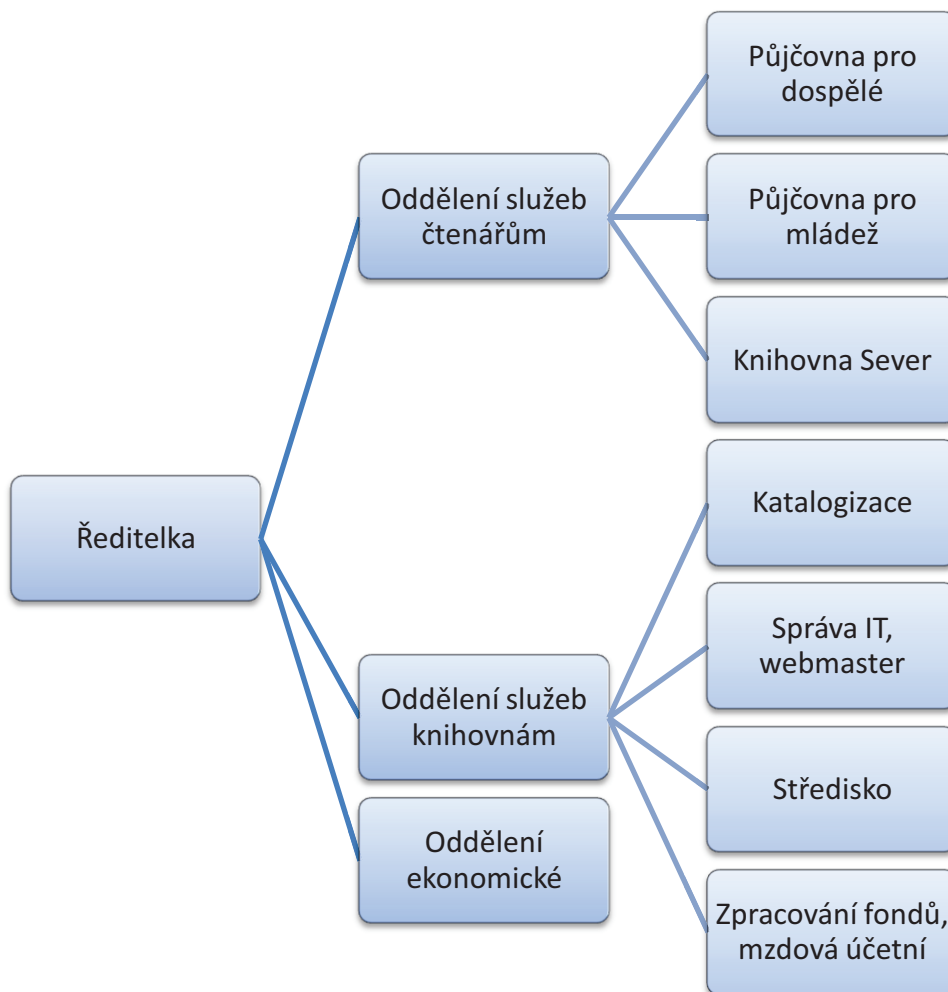
### Mezinárodní spolupráce

Knihovna realizuje také mezinárodní spolupráci se dvěma zahraničními knihovnami. Konkrétně s knihovnou v Nyse (Polsko), knihovnou v Prievidzi (Slovensko) a knihovnou v Miejsku (Polsko). Společně s těmito knihovnami pořádá Městská knihovna Šumperk různé kulturní akce.

V roce 2012 společně organizovaly akce jako výstavy Kazimierze Staszkowa Voda, Zbigniewa Dłuzynskiego a Vojtěcha Krejčího Společně v Šumperku a také výstavu litografií Věry Kovářové uspořádanou v Nyse.

#### 7.3.1 Organizační členění

Hierarchie Městské knihovny Šumperk je znázorněna na organizačním schématu na následujícím obrázku.



Obrázek 7 Organizační členění knihovny

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.knihovnaspk.cz](http://www.knihovnaspk.cz)

V čele knihovny stojí ředitelka. Ta dohlíží na chod jednotlivých oddělení, kterými jsou oddělení služeb čtenářům, oddělení služeb knihovnám a oddělení ekonomické. Za každé oddělení je dále zodpovědný pověřený vedoucí zaměstnanec.

Oddělení služeb čtenářům se dále dělí na Půjčovnu pro dospělé, o které se starají celkem tři zaměstnanci, Půjčovnu pro mládež, o kterou se stará jeden zaměstnanec a na Knihovnu Sever, kterou mají na starost dva zaměstnanci.

Oddělení služeb knihovnám se dále dělí na Katalogizaci, kterou mají na starosti dva zaměstnanci, Správu IT včetně funkce webmastera, kterou má na starost jeden zaměstnanec, Středisko, o které se starají dva zaměstnanci a Zpracování fondů včetně funkce mzdového účetního má na starosti jeden zaměstnanec.

### 7.3.2 Hospodaření

Městská knihovna Šumperk hospodaří dle nastavených pravidel od svého zřizovatele, která musí být v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

Nejdříve popíšu výsledky hospodaření knihovny dle jednotlivých druhů, v porovnání uvedu výsledky za roky 2011 a 2012.

#### Výnosy

- Celkové výnosy v roce 2012: 8 136 405,17 Kč
- Celkové výnosy v roce 2011: 8 215 834,8Kč

Celkové výnosy knihovny se v roce 2012 oproti roku 2011 snížily o 0,97%. Nyní jednotlivé položky výnosů popíšu zvlášť.

*Tabulka 12 Výnosy knihovny – dotace (v Kč)*

Neinvestiční dotace	2012	2011
Dotace od zřizovatele na provoz	5 367 000	5 367 000
Dotace Olomouckého kraje na regionální funkce	1 807 666	1 803 000
Dotace a granty Olomouckého kraje	35 000	44 000
Dotace a granty města Šumperk	56 000	47 000
Dotace a granty MK ČR	53 000	60 000
Neinvestiční dotace celkem	7 318 666	7 321 000
Investiční dotace	2012	2011
Dotace od MK ČR	150 000	0

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2011 a 2012

V roce 2012 získala knihovna neinvestiční dotace v celkové částce 7 318 666Kč. Oproti roku 2011 se tyto dotace nepatrně snížily přibližně o 0,03%.

V roce 2012 stejně jako v roce 2011 získala knihovna dotace od zřizovatele (město Šumperk) ve výši 5 367 000 Kč určených na provoz knihovny. Dotace od Olomouckého kraje určené na regionální funkce knihovny (náklady na materiál, nákup knih do výměnných fondů, náklady na cestovné, náklady spojů, náklady na autodopravu, servis knihovnického

programu, mzdové náklady a náklady na knihovnické služby střediskovým knihovnám) činily v roce 2012 celkem 1 807 666Kč, oproti roku 2011 se zvýšily přibližně o 0,26%. Dotace a granty od Olomouckého kraje, určené na pořádané některé akce knihovny, činily v roce 2012 celkem 35 000Kč. Oproti roku 2011 se tyto dotace snížily o 20,45%. Dotace a granty od města Šumperk, určené na některé kulturní akce pořádané knihovnou, činily v roce 2012 celkem 56 000Kč. V porovnání s rokem 2011 se zvýšily o 16,1%. Dotace od Ministerstva kultury České republiky, určené na některé pořádané akce knihovny, na harmonizaci rejstříku autorit v databázi knihovny a na rozšíření služeb a zálohování regionálního katalogu knihovny, činily v roce 2012 celkem 53 000Kč. V porovnání s rokem 2011 se tyto dotace snížily o 11,67%.

Investiční dotace na investice Ministerstva kultury České republiky činily v roce 2012 celkem 150 000Kč. V roce 2011 knihovna neobdržela žádné investiční dotace.

### Výnosy z hlavní činnosti

Výnosy z hlavní činnosti vyjadřuje následující tabulka.

*Tabulka 13 Výnosy knihovny z hlavní činnosti (v Kč)*

	2012	2011
Výnosy z HČ celkem	<b>709 833,67</b>	<b>781 388,13</b>
Prodej služeb	528 469	550 722
Prodej materiálu	2 760	0
Ostatní výnosy	78 636,17	90 899,93
Čerpání z investičního fondu	99 968	139 766

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2011 a 2012

Celkové výnosy z hlavní činnosti v roce 2012 činily 709 833,67Kč. V porovnání s rokem 2011 se snížily o 9,16%. Největší podíl na celkových výnosech měl prodej služeb s částkou 528 469Kč v roce 2012. Oproti roku 2011 se prodej služeb snížil o 4,04%. V roce 2012 byl uskutečněn prodej materiálu v hodnotě 2 760Kč. Ostatní výnosy byly v roce 2012 na částce 78 636,17Kč, kdy se v porovnání s rokem 2012 snížily o 13,49%. V roce 2012 knihovna čerpala z investičního fondu v částce 99 968Kč. V roce 2011 z něj čerpala podstatně více, a to o 28,47%.

### Výnosy z doplňkové činnosti



Výnosy z doplňkové činnosti jsou vyjádřeny v následující tabulce:

*Tabulka 14 Výnosy knihovny z doplňkové činnosti (v Kč)*

	2012	2011
Výnosy z DČ celkem	<b>107 906</b>	<b>112 764</b>
Prodej služeb	80 000	80 000
Prodej zboží	27 906	32 764

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2011 a 2012

Celkové výnosy z doplňkové činnosti v roce 2012 byly 107 906Kč. V porovnání s rokem 2011 se tyto výnosy snížily o 4,31%. Nejvýraznější položkou těchto výnosů byl prodej služeb, který činil v roce 2012 i v roce 2011 celkem 80 000Kč. Další položkou výnosů z doplňkové činnosti byl prodej služeb, který v roce 2012 vynesl knihovně 27 908Kč. Oproti roku 2011 se výnosy z prodeje zboží snížily o 14,83%.

### **Náklady**

Celkové náklady v roce 2012: 8 104 730,59Kč

Celkové náklady v roce 2011: 8 204 167,1Kč

V porovnání s rokem 2011 se v roce 2012 podařilo snížit celkové náklady o přibližně 1,21%. Jednotlivé položky nákladů jsou popsány níže.

### **Náklady z hlavní činnosti**

Náklady z hlavní činnosti jsou znázorněny v následující tabulce:

*Tabulka 15 Náklady knihovny z hlavní činnosti (v Kč)*

	2012	2011
Náklady z HČ celkem	<b>8 082 263,76</b>	<b>8 177 119,65</b>
Materiál celkem	1 063 617,94	1 107 730,82
Spotřeba energií	528 078	488 143
Opravy a údržba	155 738,2	160 404,8
Cestovné	15 069	25 175
Náklady na reprezentaci	23 440	18 153

Služby	1 006 449,16	1 007 886,13
Platy, ostatní osobní náklady	3 734 632	3 762 850
Sociální pojištění	1 211 472	1 233 719
Sociální náklady	120 224,06	100 621
Ostatní náklady	33 879,4	36 914
Drobný dlouhodobý majetek	71 697	0
Odpisy majetku	107 947	202 133,9

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2011 a 2012

Celkové náklady z hlavní činnosti činily v roce 2012 8 082 263,76Kč. V porovnání s rokem 2011 byly tyto celkové náklady nižší o 1,16%.

Nejvyšší položkou nákladů z hlavní činnosti jsou náklady na platy a další osobní náklady, které dosahovaly v roce 2012 částky 3 734 632Kč. Tyto náklady byly oproti roku 2011 sníženy o 0,75%.

Druhou nejvyšší položkou nákladů z hlavní činnosti jsou sociální náklady, které v roce 2012 činily 1 211 472Kč. V roce 2011 byly tyto náklady o 1,80% vyšší.

Další poměrně vysokou položkou jsou celkové náklady za materiál, které v roce 2012 dosahovaly výše 1 063 617,94Kč. Oproti roku 2011 byly tyto náklady o 3,98% nižší. Náklady za materiál zahrnují nákup knihovních dokumentů do knihovního fondu knihovny a do výměnného fondu z dotace na regionální funkce.

Náklady na služby vyjadřovaly v roce 2012 také poměrně vysokou částku, a to 1 006 449,16Kč. V roce 2011 byly tyto náklady o 0,14% vyšší.

### **Náklady z doplňkové činnosti**

Náklady z doplňkové činnosti jsou popsány v následující tabulce:

*Tabulka 16 Náklady knihovny z doplňkové činnosti (v Kč)*

	2012	2011
Náklady z DČ celkem	<b>22 466,83</b>	<b>27 047,5</b>

Prodej zboží	22 466,83	26 983,5
Ostatní služby	0	64

Zdroj: Výroční zprávy Městské knihovny Šumperk za roky 2011 a 2012

Celkové náklady z doplňkové činnosti činily v roce 2012 částky 22 466,83Kč. V porovnání s rokem 2011 byly tyto náklady nižší o 16,94%. Tyto náklady tvořil v roce 2012 pouze prodej zboží, zatímco v roce 2011 prodej zboží i ostatní služby.

### Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření	2012	2011
Výsledek hospodaření HČ:	-53 764,59	- 82 990,82
Výsledek hospodaření DČ:	85 439,17	85 716,5
<b>Celkový výsledek hospodaření za organizaci:</b>	<b>31 674,58</b>	<b>2 725,68</b>

Výsledek hospodaření Městské knihovny Šumperk byl v letech 2012 i 2011 kladný. Výsledek hospodaření z hlavní činnosti byl v roce 2012 záporný ve výšce – 53 764,59Kč. Oproti roku 2011 byl výsledek hospodaření z hlavní činnosti opět záporný, ale podařilo se ho knihovně zvýšit o 35,22%. Výsledek hospodaření z doplňkové činnosti byl v obou sledovaných letech kladný. V roce 2012 dosahoval výšky 85 439,17Kč, což bylo v porovnání s rokem 2011 téměř totožná částka. V roce 2011 byl tento výsledek pouze o 0,32% nižší.

Celkový výsledek hospodaření tedy činil v roce 2012 celkem 31 674,58Kč. V roce 2011 byl celkový výsledek hospodaření podstatně nižší, a to o 91,39%.

## 7.4 Finanční analýza Městské knihovny Šumperk

Zpracování finanční analýzy mi poskytne spoustu informací o hospodaření Městské knihovny Šumperk. Abych její hospodaření mohla porovnat i s konkurencí, vypracuji tuto finanční analýzu ještě u vybraných dvou knihoven v časové řadě tři let.

Potřebné informace pro zpracování finanční analýzy jsem našla především v **účetních výkazech podniku**, a to v *rozvaze* – zachycuje majetkovou a finanční strukturu podniku, *výkazu zisku a ztráty* – zachycuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku, *výkazu cash flow* – zachycuje změnu stavu peněžních prostředků a v *příloze k účetní závěrce*. Čerpat se dá také z výročních zpráv, z dokumentů vedoucích pracovníků nebo z firemních statistik.

Finanční analýza u neziskových organizací, mezi které patří i příspěvkové organizace, se od finanční analýzy u běžných tržních podniků v leccem liší. U finanční analýzy Městské knihovny Šumperk jako u příspěvkové organizace jsem proto zohlednila tato specifika financování. Proto nemůžu využít některé ukazatele jako u běžných podniků. Tyto ukazatele je dobré modifikovat tak, aby zohledňovaly hospodaření specifické pro neziskový sektor.

Než začnu se samotnou finanční analýzou, nejdříve stručně popíši knihovny, které jsem si vybrala ke srovnání.

#### 7.4.1 Metody finanční analýzy

Mezi základní používané metody finanční analýzy patří:

- Analýza stavových ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury
- Analýza tokových ukazatelů – analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow
- Analýza rozdílových ukazatelů – analýza např. Ukazatele čistého pracovního kapitálu
- Analýza poměrových ukazatelů – analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity a dalších
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření (Knápková a Pavelková, 2010, s. 59)

Pro účely své práce využiji analýzu poměrových ukazatelů. Konkrétně ukazatele likvidity, rentability, autarkie a zadluženosti.

#### 7.4.2 Ukazatelé finanční analýzy

Ve finanční analýze jsou rozlišovány absolutní ukazatele, rozdíloví ukazatelé a poměroví ukazatelé. Jak jsem již zmínila, je zde důležité respektovat zvláštnosti financování neziskových organizací, jako jsou příspěvkové organizace. Proto vyberu jen některé vhodné ukazatele k následné finanční analýze Městské knihovny Šumperk.

##### **Analýza likvidity**

Tento ukazatel vyjadřuje, jak je podnik schopen splácet své závazky. U municipálních firem se nejčastěji používají ukazatelé, jako jsou pohotová likvidita, hotovostní likvidita a čistý pracovní kapitál. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 90)

##### ***Podíl čistého kapitálu na oběžných aktivech***

Krátkodobou finanční stabilitu podniku vyjadřuje ukazatel Podíl čistého kapitálu na oběžných aktivech, kdy doporučená hodnota u běžných podniků je v rozmezí 30-50%. Vyjadřuje oběžná aktiva bez krátkodobých cizích zdrojů vůči oběžným aktivům, vyjádřeno v procentech. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 90)

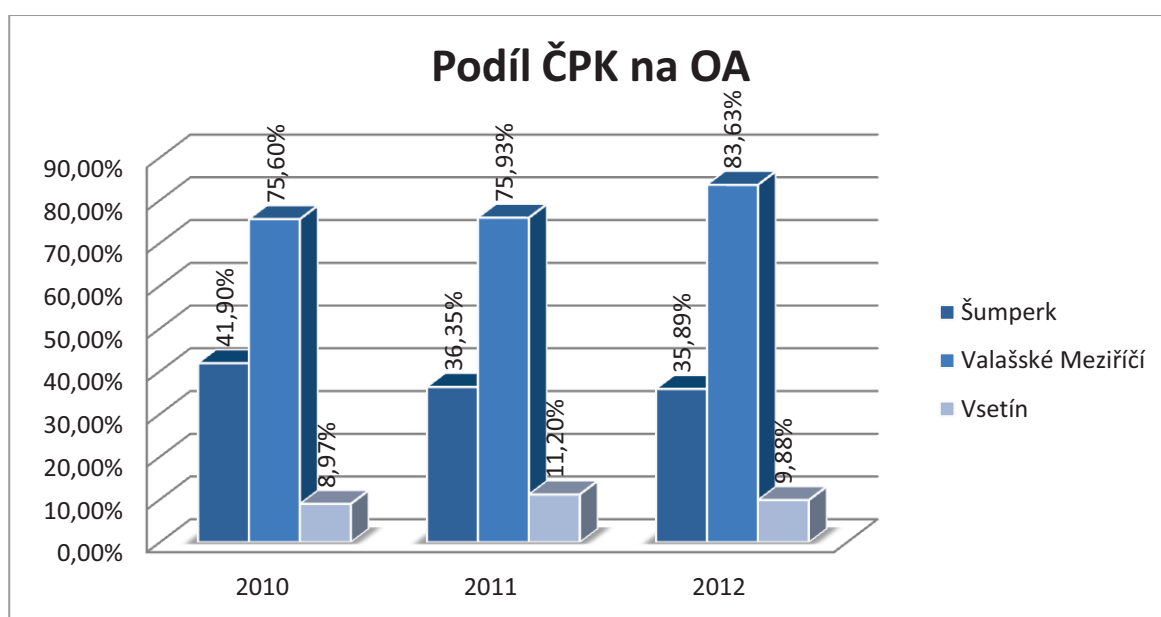
Tabulka 17 Podíl ČPK na OA

	2010	2011	2012
Šumperk	41,90%	36,35%	35,89%
Valašské Meziříčí	75,6%	75,93%	83,63%
Vsetín	8,97%	11,20%	9,88%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, ve Valašském Meziříčí a ve Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Podíl čistého kapitálu na oběžných aktivech u Městské knihovny Šumperk se ve sledovaných obdobích nachází v doporučeném rozmezí hodnot. V roce 2010 to bylo 41,9%, v roce 2011 tato hodnota klesla na 36,35% a v roce 2012 opět klesla na hodnotu 35,89%. Lze tedy konstatovat, že Městská knihovna Šumperk si udržuje dobrou krátkodobou finanční stabilitu.

Na grafu můžeme vidět podíl čistého kapitálu na oběžných aktivech porovnávaných knihoven, v časovém období od roku 2010 do roku 2012.



Obrázek 8 Grafický vývoj podílu ČPK na OA

Městská knihovna Šumperk se v porovnání s ostatními knihovnami pohybuje ve středních hodnotách a dosahuje optimálních hodnot podílu čistého kapitálu na oběžná aktiva, což je velmi pozitivní. Masarykova veřejná knihovně Vsetín dosahuje podstatně nižších hodnot a Městská knihovna Valašské Meziříčí zase podstatně vyšších hodnot.

### ***Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. Stupně)***

Do výpočtu ukazatele pohotové likvidity se nezapočítávají zásoby, které se odečtou od oběžných aktiv. Doporučená hodnota tohoto ukazatele u běžných podniků je v rozmezí 0,7-1,2. Vypočítá se podílem oběžných aktiv bez zásob vůči krátkodobým cizím zdrojům.

(Knápková a Pavelková, 2010, s. 91)

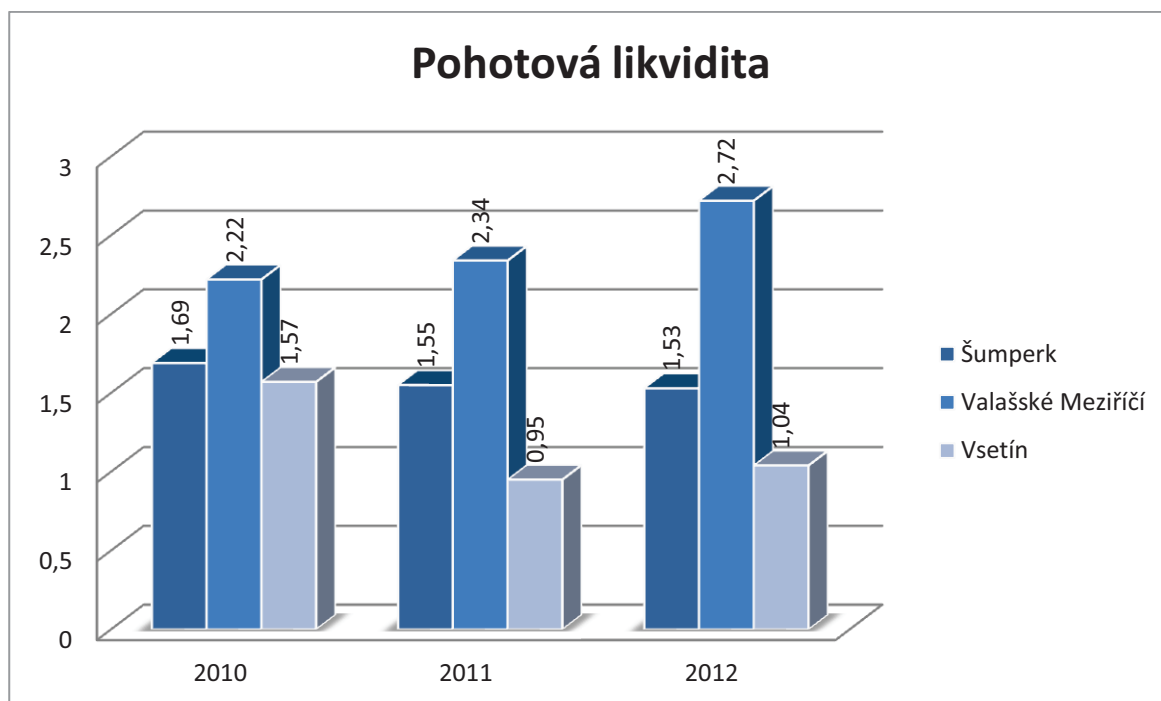
*Tabulka 18 Ukazatel pohotové likvidity*

	2010	2011	2012
Šumperk	1,69	1,55	1,53
Valašské Meziříčí	2,22	2,34	2,72
Vsetín	1,57	0,95	1,04

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Městská knihovna Šumperk dosahuje ve všech sledovaných letech vyšších hodnot pohotové likvidity, než je doporučená hodnota běžných podniků. V roce 2010 dosáhla knihovna hodnoty 1,69, v roce 2011 se hodnota snížila na 1,55 a v roce 2012 na 1,53. Pohotová likvidita má tedy klesající tendenci, což se jeví jako pozitivní. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená nedostatečně efektivní využívání krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku na pokrytí krátkodobých cizích zdrojů.

Následující graf vyjadřuje pohotovou likviditu u porovnávaných knihoven v letech 2010, 2011 a 2012.



Obrázek 9 Vývoj pohotové likvidity

V porovnání s Městskou knihovnou Valašské Meziříčí dosahuje Městská knihovna Šumperk nižších hodnot pohotové likvidity. Oproti Masarykově veřejné knihovně Vsetín dosahuje naopak vyšších hodnot pohotové likvidity.

#### **Ukazatel hotovostní likvidity (likvidita I. stupně)**

Ukazatel okamžité likvidity nám vyjadřuje efektivnost využití finančních prostředků podniku, kdy je optimální hodnota v běžném podniku 0,2-0,5. Příliš vysoká hodnota ukazuje neefektivní využívání finančních prostředků. Vyjadřuje podíl krátkodobého finančního majetku vůči krátkodobým cizím zdrojům. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 91)

Tabulka 19 Ukazatel hotovostní likvidity

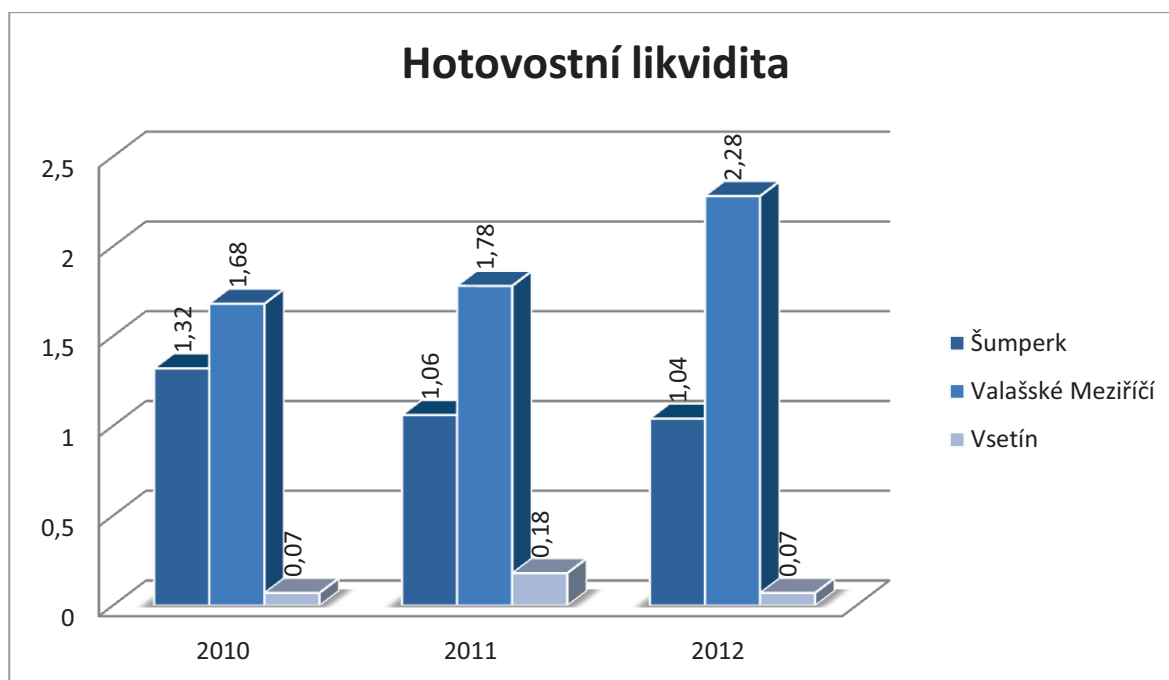
	2010	2011	2012
Šumperk	1,32	1,06	1,04
Valašské Meziříčí	1,68	1,78	2,28
Vsetín	0,07	0,18	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Hodnoty hotovostní likvidity u Městské knihovny Šumperk dosahují podstatně vyšších čísel než je doporučená hodnota u běžných podniků. V roce 2010 činila hodnota hotovostní

likvidity 1,32, v roce 2011 klesla na 1,06 a v roce 2012 opět klesla na 1,04. Má tedy klesající charakter, což má pozitivní význam. Vyšší hodnota hotovostní likvidity může být způsobena zvláštnostmi hospodaření municipálních firem, kdy většinou je tato hodnota na konci roku vyšší než u běžných firem.

Na následujícím grafu můžeme vidět hotovostní likviditu srovnávaných knihoven v rozmezí let 2010 až 2012.



Obrázek 10 Graf vývoje hotovostní likvidity

Výjimka v pozorovaných knihovnách je Masarykova veřejná knihovna Vsetín, která dosahuje naopak nižší hodnoty hotovostní likvidity, než je její doporučená hodnota. I Městská knihovna Valašské Meziříčí je jistou výjimkou, protože dosahuje naopak velmi nízkou hodnotu hotovostní likvidity. V porovnání s ostatními knihovnami si stojí Městská knihovna Šumperk, co se týče hotovostní likvidity, velmi dobře.

### Ukazatelé autarkie

Autarkie nám ukazuje míru soběstačnosti organizace. V podstatě jde o modifikovaný ukazatel rentability.

#### *Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů*

Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů ukazuje míru soběstačnosti organizace z hlediska pokrytí nákladů z hlavní činnosti výnosy z hlavní činnosti výnosy (neinvestiční dotace), vyjádřeno v procentech. Optimální hodnota ukazatele činí 100%. V případě nižší



hodnoty bývají náklady z hlavní činnosti nedostatečně kryty výnosy z hlavní činnosti. Vypočítá se podílem Výnosů z hlavní činnosti vůči nákladům z hlavní činnosti, vyjádřeno v procentech. (Kraftová, 2002, s. 102)

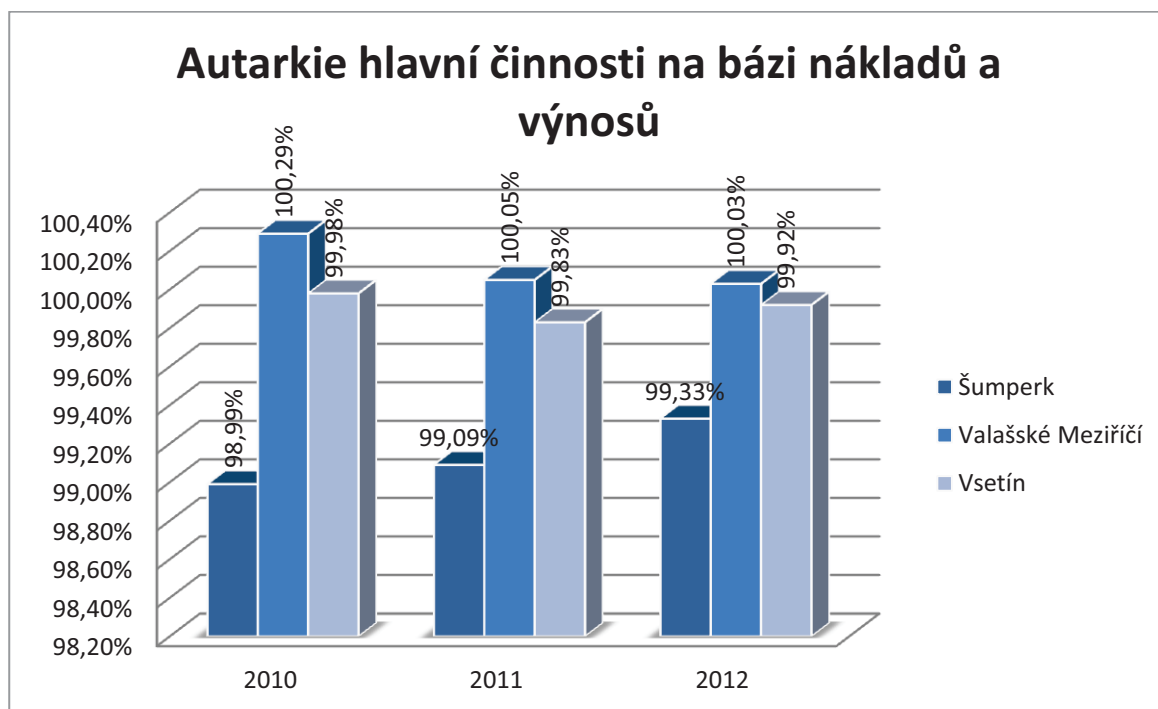
Tabulka 20 Autarkie hlavní činnosti na bázi *N a V*

	2010	2011	2012
Šumperk	98,99%	99,09%	99,33%
Valašské Meziříčí	100,29%	100,05%	100,03%
Vsetín	99,98%	99,83%	99,92%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Hodnoty autarkie z hlavní činnosti Městské knihovny Šumperk se pohybují kolem optimálních 100%. V roce 2010 činila tato hodnota 98,99%, v roce 2011 se zvýšila na 99,09% a v roce 2012 se rovněž zvýšila na 99,33%. Hodnoty mají mírně zvyšující se tendenci, kdy se přibližují optimální hodnotě, to lze brát jako pozitivní jev.

Na následujícím grafu můžeme vidět autarkii hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů v časové řadě od roku 2010 do roku 2012.



Obrázek 11 Graf vývoje autarkie hlavní činnosti na bázi *N a V*

U Masarykovy veřejné knihovny i u Městské knihovny Valašské Meziříčí jsou hodnoty autarkie z hlavní činnosti mírně vyšší, než u Městské knihovny Šumperk. Ve své podstatě jsou však téměř totožné.

#### *Autarkie hlavní a doplňkové činnosti na bázi nákladů a výnosů*

Tento ukazatel nám zobrazuje míru soběstačnosti organizace, co se týče pokrytí nákladů z hlavní i doplňkové činnosti. Optimální hodnota je 100%. Příliš vysoká hodnota ukazuje zřizovateli možnost snížení provozních dotací. Počítá se podílem výnosů z hlavní i doplňkové činnosti vůči nákladům z hlavní i doplňkové činnosti, vyjádřeno v procentech.

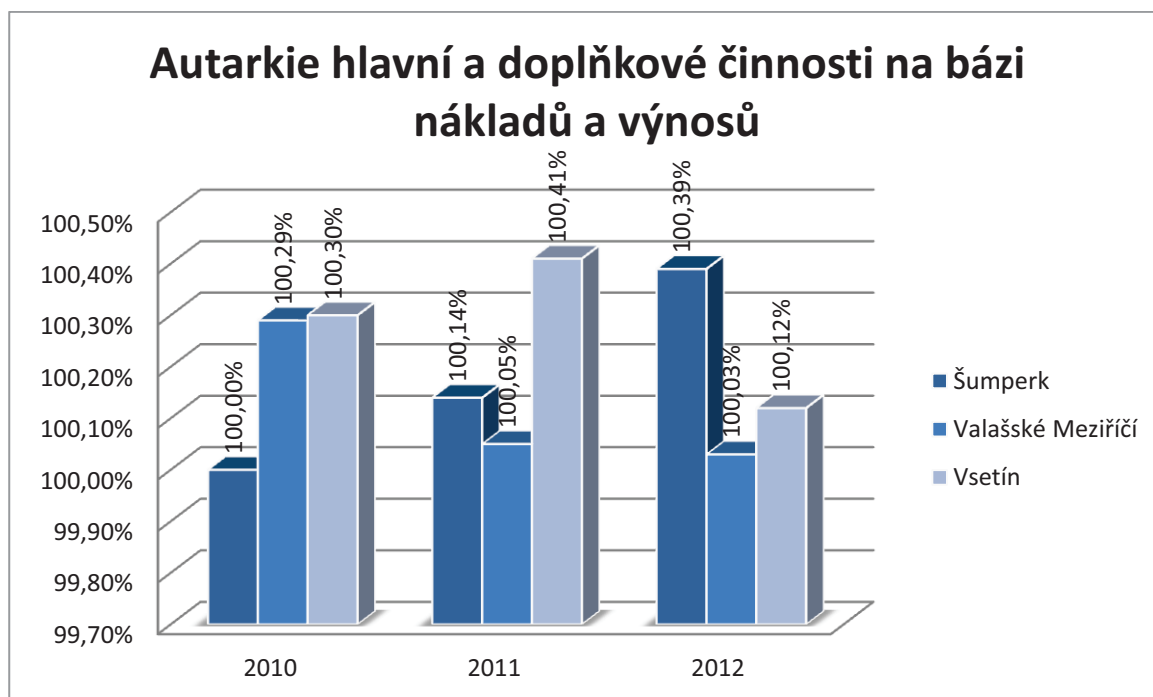
*Tabulka 21 Autarkie hlavní a doplňkové činnosti na bázi N a V*

	2010	2011	2012
Šumperk	100,00%	100,14%	100,39%
Valašské Meziříčí	100,29%	100,05%	100,03%
Vsetín	100,30%	100,41%	100,12%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Městská knihovna Šumperk se pohybuje v pozorovaných letech v optimálních hodnotách lehce nad 100%. V roce 2010 dosáhla přesně 100%, kdy všechny náklady byly dokonale pokryty všemi výnosy, v roce 2011 se hodnota lehce zvýšila na 100,14% a v roce 2012 se opět lehce zvýšila na 100,39%. Hodnoty v období mají mírně stoupající tendenci, což do budoucna s vyšší hodnotou může vést ke snížení provozních dotací od zřizovatele.

Následující graf vyjadřuje autarkii hlavní a doplňkové činnosti na bázi nákladů a výnosů porovnávaných knihoven, v letech 2010 až 2012.



Obrázek 12 graf vývoje autarkie hlavní a doplňkové činnosti na bázi  $N$  a  $V$

Městská knihovna Šumperk má velmi podobné výsledky autarkie hlavní a vedlejší činnosti z výnosů a nákladů i s Masarykovou veřejnou knihovnou Vsetín i s Městskou knihovnou Valašské Meziříčí, kdy se ve sledovaném období odlišují jen několika desetiny procent. Hodnoty u Městské knihovny Valašské Meziříčí jsou totožné jako u autarkie hlavní činnosti, protože tato knihovna nemá doplňkovou činnost. Na grafu je zřejmé, že u Městské knihovny Šumperk, na rozdíl od ostatních knihoven, má autarkie hlavní a doplňkové činnosti stoupající charakter.

### Ukazatelé rentability

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku využitím investovaného majetku. Podstatou hlavní činnosti příspěvkových organizací však není dosahování zisku. Vytváří-li však příspěvková organizace vedle hlavní činnosti i doplňkovou činnost, zde už pro ni zisk důležitý je. Zisk z doplňkové činnosti musí být použit na chod organizace, může jím být tedy pokryta ztráta z hlavní činnosti. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 96)

Protože Městská knihovna Valašské Meziříčí nemá zavedenu doplňkovou činnost, budu srovnávat jen Městskou knihovnu Šumperk s Masarykovou veřejnou knihovnou Vsetín.

### Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tento ukazatel vypovídá o efektivitě využití nákladů z doplňkové činnosti, co se týče tvorby zisku z doplňkové činnosti. Optimální je co nejvyšší hodnota, což ukazuje na efektivní

doplňkovou činnost. Ukazatel se počítá podílem nákladů z doplňkové činnosti vůči zisku z doplňkové činnosti, je vyjádřen v procentech.

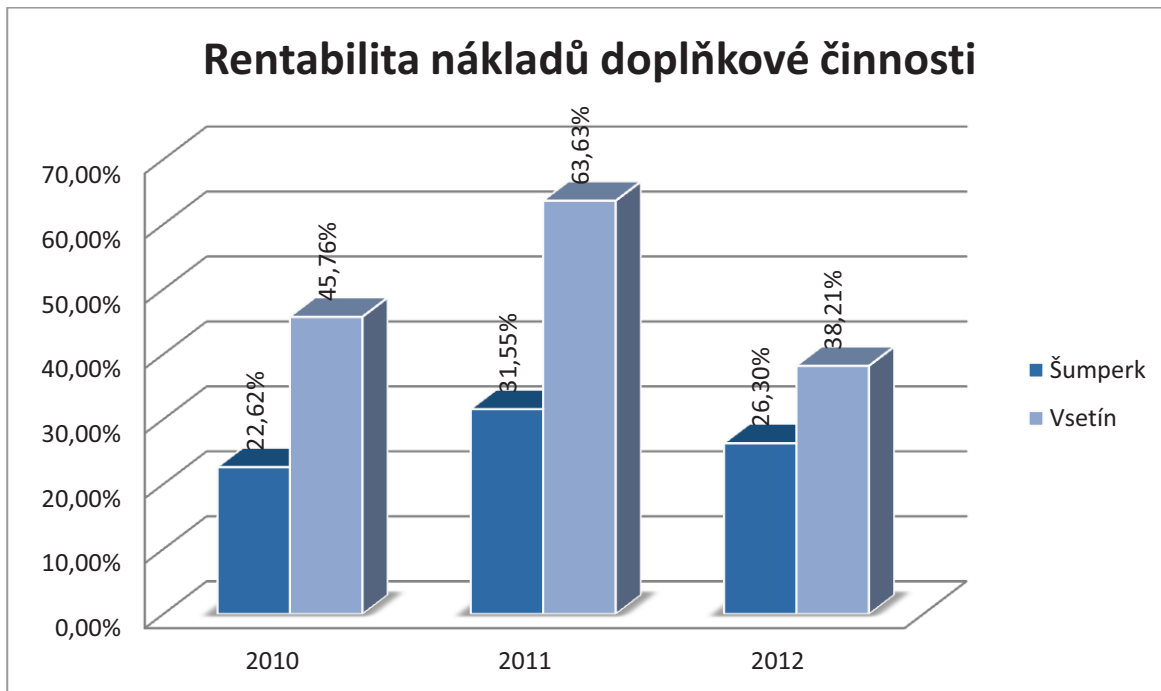
*Tabulka 22 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti*

	2010	2011	2012
Šumperk	22,62%	31,55%	26,30%
Vsetín	45,76%	63,63%	38,21%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Městská knihovna Šumperk dosáhla poměrně dobrého výsledku rentability nákladů doplňkové činnosti. V roce 2010 to byla hodnota 22,62%, v roce 2011 se zvýšila na 31,55% a v roce 2012 opět klesla na 26,30%. Z výsledků lze usoudit, že knihovna vede svou doplňkovou činnost efektivně.

Rentabilitu nákladů doplňkové činnosti obou knihoven můžeme vidět v porovnání v rozmezí let 2010 až 2012 v následujícím grafu.



*Obrázek 13 Grafický vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti*

Oproti Masarykově veřejné knihovně Vsetín však Městská knihovna Šumperk dosahuje nižší hodnoty rentability nákladů doplňkové činnosti ve sledovaném období.

#### ***Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti***

Tento ukazatel je obecně pro neziskové organizace velice důležitý, dosahují-li ztráty z hlavní činnosti. Ukazuje nám schopnost organizace pokrýt ztrátu z hlavní činnosti dosaženým ziskem z činnosti doplňkové. Vypočítá se podílem výsledku hospodaření z doplňkové činnosti vůči výsledku hospodaření z hlavní činnosti vyjádřeno v procentech.

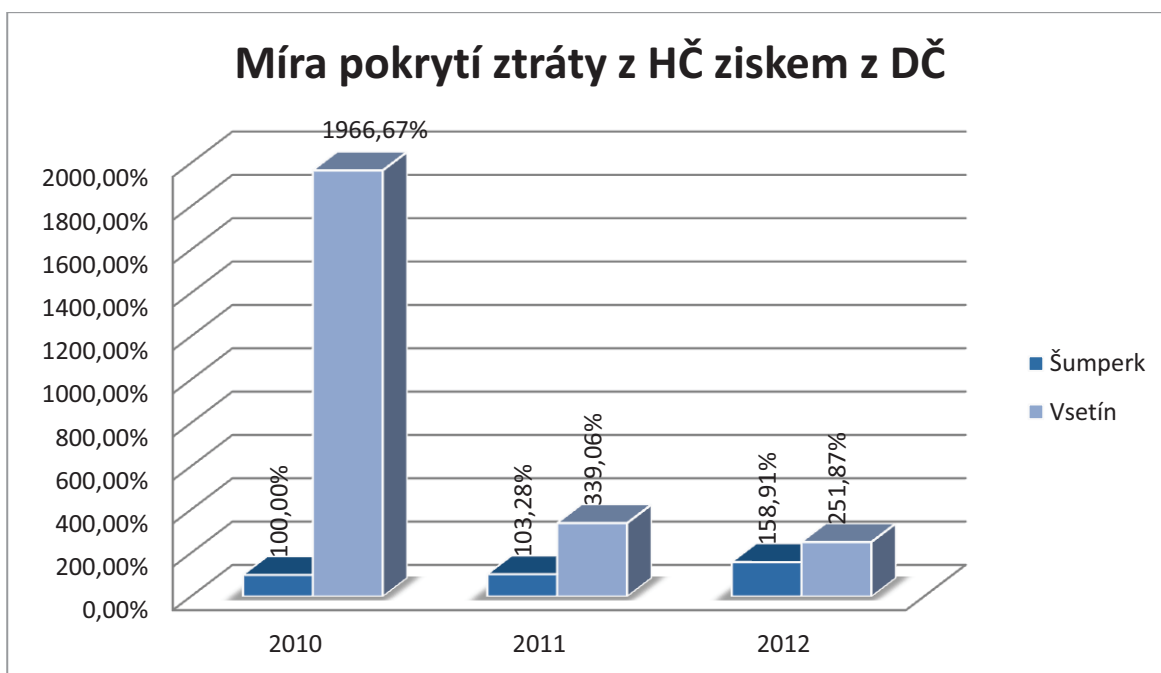
Tabulka 23 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

	2010	2011	2012
Šumperk	100,00%	103,28%	158,91%
Vsetín	1966,67%	339,06%	251,87%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních závěrek knihoven v Šumperku, Valašském Meziříčí a Vsetíně za roky 2010, 2011 a 2012

Městská knihovna Šumperk ve sledovaném období dokázala pokrýt ztrátu z hlavní činnosti v plné výši, dokonce ji v letech 2011 a 2012 převyšuje. V roce 2010 dosáhla hodnoty 100%, v roce 2011 se hodnota mírně zvýšila na 103,28% a v roce 2012 poměrně prudce stoupla na 158,91%. Pozitivní je, že hodnoty ve sledovaném období mají vzrůstající tendenci.

Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj míry pokrytí ztráty ziskem z doplňkové činnosti sledovaných knihoven v rozmezí let 2010, 2011 a 2012.



Obrázek 14 Graf vývoje míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

V porovnání s Městskou knihovnou Šumperk, dosahovala Masarykova veřejná knihovna Vsetín značně vyšších výsledků. Její zisky z doplňkové činnosti dokázaly několikanásobně pokrýt ztrátu z hlavní činnosti a to především v roce 2010.

## 7.5 SWOT analýza

Na základě charakteristiky Městské knihovny Šumperk můžu vytvořit SWOT analýzu, pomocí které získáme přehledné shrnutí silných a slabých stránek a také její možné příležitosti a ohrožení.

### 7.5.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní prostředí knihovny. Jsou jimi:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré umístění knihovny</li> <li>• Celková ziskovost organizace</li> <li>• Zisková doplňková činnost</li> <li>• Dobrá likvidita knihovny</li> <li>• Vlastní webové stránky</li> <li>• Vlastní on-line katalog</li> <li>• Vysoký počet výpůjček knihovnických dokumentů na jednoho čtenáře</li> <li>• Pořádání kulturních a vzdělávacích akcí</li> <li>• Aktivní mezinárodní spolupráce</li> <li>• Široký výběr knihovnických dokumentů</li> <li>• Vybudovaná základna čtenářů</li> <li>• Loajalita zaměstnanců</li> <li>• Finanční podpora města, kraje i ministerstva</li> <li>• Dlouhodobá historie knihovny</li> <li>• Pěkná, historická budova knihovny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malé prostory pro veřejnost</li> <li>• Malé prostory pro uskladňování knihovnických dokumentů</li> <li>• Nedostatečná marketingová propagace knihovny</li> <li>• Nenabízí elektronické knihy na čtečky</li> <li>• Snižující se počet čtenářů</li> <li>• Nízký počet návštěv knihovny na jednoho čtenáře</li> <li>• Špatná morálka čtenářů při vracení knihovnických dokumentů</li> <li>• Ztrátové hospodaření organizace v hlavní činnosti</li> <li>• Finanční závislost na dotacích a grantech od zřizovatele, kraje a MK ČR</li> <li>• Nízký počet dětských čtenářů</li> <li>• Zastaralý interiér</li> </ul>

Jako nejsilnější stránky knihovny vidím dobré umístění knihovny, kdy je knihovna umístěna blízko hlavního nádraží města Šumperk a je tedy dobře dostupná i pro čtenáře dojíždějící z okolních obcí. Další důležitou silnou stránkou je ziskovost knihovny, což svědčí o dobrém hospodaření. V dnešní době internetu je také velmi důležitý on-line katalog, kde si čtenáři mohou z pohodlí domova vybírat knihy k vypůjčení v knihovním katalogu. Pořádání kulturních a vzdělávacích akcí je také silnou stránkou knihovny, nabízí tím čtenářům něco navíc a knihovna může díky nim získat i nové čtenáře.

Jako nejvýraznější slabé stránky vidím nedostatečné prostory knihovny. To je problémem jak pro uskladňování knihovních dokumentů, tak pro nedostatek místa pro pořádání kulturních a vzdělávacích akcí. V současnosti se také velmi popularizují čtečky elektronických knih, proto vidím jako slabou stránku knihovny, že zatím nenabízí k vypůjčení elektronické knihy pro čtečky. Problémem knihovny je také její nedostatečná marketingová propagace, díky níž by knihovna mohla získat více čtenářů. Špatná morálka čtenářů při vracení již zapůjčených knihovních dokumentů může být pro knihovnu také problémem, protože je pro ni těžké získávat tyto dokumenty zpět.

### 7.5.2 Příležitosti a ohrožení

Příležitosti a ohrožení vymezují vnější prostředí knihovny, které můžou ovlivnit její chod. V bodech jsou popsány níže:

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotace a granty od kraje, města, MF ČR</li> <li>• Dotace od EU</li> <li>• Mezinárodní spolupráce s dalšími knihovnami</li> <li>• Možnost zviditelnění knihovny díky pořádání kulturních a vzdělávacích akcí</li> <li>• Zájem veřejnosti o kulturní a vzdělávací akce</li> <li>• Neustálé zkvalitňování a rozšiřování služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snižující se rozpočet zřizovatele</li> <li>• Zvyšující se ceny energií</li> <li>• Zvyšující se ceny knihovních dokumentů</li> <li>• Nepříznivý demografický vývoj</li> <li>• Existence elektronických knih dostupných na internetu</li> <li>• Nepříznivá hospodářská situace v ČR</li> <li>• Snižující se zájem o služby připojení se k internetu</li> <li>• Složitost projektového řízení k zís-</li> </ul>

## kání dotací

Jako hlavní příležitosti knihovny jsou podle mého názoru možnosti dotací a grantů od města, od kraje, od ministerstva kultury, ale také od Evropské unie. Díky těmto dotacím může knihovna získat finanční prostředky na pořádání kulturních a vzdělávacích akcí, na doplňování knihovního fondu, nebo na jiné projekty. Kdyby měla knihovna vypracovaný dobrý projekt na rozšíření prostor knihovny, byly by dotace jedním ze způsobů vyřešení problému s nedostatkem místa. Dále je velkou příležitostí knihovny možnost mezinárodní spolupráce s dalšími zahraničními knihovnami, kdy od nich může získat další zkušenosti a mohou spolu pořádat různé akce pro čtenáře.

Hlavním ohrožením pro knihovnu je podle mého názoru snižující se rozpočet zřizovatele, který poskytuje knihovně dotace na její chod. Knihovna je totiž na příjmu těchto dotací závislá a její snižování může výrazně ovlivnit její chod. Dalším ohrožením zůstává neustálé zvyšování cen energie i knihovních dokumentů, což vzhledem k omezenému rozpočtu knihovny může vést k nižším přírůstkům do knihovního fondu a tedy k menšímu výběru novinek pro čtenáře.



## 8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO CONTROLLINGU A INTERNÍHO AUDITU V MĚSTSKÉ KNIHOVNĚ ŠUMPERK

### 8.1 Současný stav interního auditu v organizaci

Městská knihovna Šumperk nemá ve své organizaci zavedenou funkci interního auditu, ani nepodléhá internímu auditu ze strany zřizovatele. Finanční kontrola je v knihovně zajišťována veřejnoprávní kontrolou, jak je popsáno níže.

#### 8.1.1 Zajišťování finanční kontroly v Městské knihovně Šumperk

Městská knihovna Šumperk, jako příspěvková organizace města Šumperk, podléhá veřejnosprávní kontrole, která má nahradit funkci interního auditu. Interní audit obecně není u příspěvkových organizací města Šumperk zřízen, město tak využívá výjimky ze zákona o finanční kontrole ve veřejné správě, kdy zřizovatel nemusí zavádět funkci interního auditu u těch příspěvkových organizací, u kterých je malá pravděpodobnost výskytu rizik při hospodaření s veřejnými prostředky. U Městské knihovny Šumperk tuto veřejnosprávní kontrolu provádějí zaměstnanci Městského úřadu Šumperk, odboru školství, kultury a vnějších vztahů.

Účelem veřejnosprávní kontroly je prověřování souladu operací se schválenými rozpočty, smlouvami a danými předpisy. Dále je kontrolována přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému zavedeného v organizaci.

Při výkonu veřejnosprávní kontroly se řídí kontroloři zákonem o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, některými ustanoveními zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů a opatřením Městského úřadu Šumperka „Kontrolní řád města Šumperka“.

O provedené kontrole pořizují pověření zaměstnanci, provádějící kontrolu, protokol. Při zjištění nedostatků je organizace povinna přijmout ihned opatření k jejich odstranění a následně o tom podat ve stanovené době zprávu. Výsledky veřejnosprávních kontrol jsou uváděny v roční zprávě, která je předkládána oddělení interního auditu a kontrole a starostovi města Šumperk.

#### Vnitřní kontrolní systém

Knihovna se řídí podle Opatření č. 3/2010, zásady řízení příspěvkových organizací městem Šumperk. Zde je stanoveno, že vnitřní kontrolní systém je povinen zavést a udržovat každý

ředitel organizace. Vnitřní kontrolní systém by měl vytvářet podmínky pro 3E ve veřejné správě, měl by včas zajišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná možná rizika, která mohou vzniknout v průběhu plnění záměrů a cílů organizace a měl by obsahovat postupy pro včasné informování daným úrovním řízení o existenci závažných nedostatků a o přijímání a realizaci potřebných opatření k nápravě těchto nedostatků.

Je zde uvedeno, že vnitřní kontrolní systém je tvořen systémem řídicí kontroly. Konkrétní činnosti a postupy v rámci vnitřního kontrolního systému má mít organizace upraveny ve svých vnitřních směrnících. (Město Šumperk, 2010)

### **Vnitřní Směrnice č. 2008 – 12, o zabezpečení zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb.**

Městská knihovna Šumperk má k vykonávání finanční kontroly v organizaci vypracovanou vnitřní Směrnici 2008 – 12, o zabezpečení zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., kterou uvedla v účinnost ke dni 1. 7. 2008.

Tato směrnice je vypracována na základě povinnosti zavedení finanční kontroly v organizaci a zajištění funkčního vnitřního kontrolního systému, které jsou postaveny na zákonech č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, prováděcí vyhlášky 416/2004 Sb., o finanční kontrole, zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole.

Vymezuje zde předmět finanční kontroly, kontrolní metody, postupy při finanční kontrole, hodnotící a revizní postupy. Dále směrnice obsahuje vymezení pojmů finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole, pojem veřejnosprávní kontroly, finanční kontroly podle mezinárodních smluv a vnitřní kontrolní systém (řídicí kontrola).

Bližší je ve směrnici specifikován vnitřní kontrolní systém, kdy jsou popsány oblasti kontroly, subjekty a fáze řídicí kontroly – předběžná kontrola příjmů a výdajů, průběžná kontrola a následná kontrola. Jsou zde také uvedeny zodpovědné osoby za úkony kontroly.

Pro jednotnou dokumentaci jsou v příloze směrnice přiloženy vzor objednávky, záznam o předběžné finanční kontrole, vzor razítka o provedení vnitřní finanční kontroly a podpisový vzor pracovníků, kteří vykonávají vnitřní finanční kontrolu.

V závěrečném ustanovení uvádí, že veřejnosprávní kontrolu provádí v organizaci zřizovatel – tedy město Šumperk nebo státní orgány jako je Finanční úřad, ve své kompetenci. Kopii zpráv o provedených kontrolách poté zasílá organizace odboru ŠKV Městského úřa-

du Šumperk. K zajištění správného fungování vnitřního kontrolního systému jsou všichni vedoucí oddělení v organizaci povinni seznámit s touto směrnicí všechny pracovníky organizace a usilovat o dodržování všech ustanovení. (Městská knihovna Šumperk, 2008)

### **Zhodnocení vnitřního kontrolního systému**

Vnitřní kontrolní systém má knihovna poměrně dobře zpracovaný. Všechny obsahové náležitosti, které jsou uvedeny v zákoně o finanční kontrole ve veřejné správě, zde jsou uvedeny. Jediné co mi tu chybí, je zajištění, aby o všech provedených kontrolách a operacích byl proveden záznam a vedena příslušná dokumentace.

Ve směrnici je zmíněno jen k následné veřejnosprávní kontrole to, že se kopie zprávy o provedených kontrolách posílají příslušnému odboru Městského úřadu Šumperk. Není již zde blíže stanovena nutnost provedení záznamu o předběžných, průběžných a následných kontrolách provedených pověřenými pracovníky knihovny. Způsob, kterým v knihovně stvrzují provedení kontroly, je podepsání kontrolovaných dokumentů a otisk razítka.

Navíc je zde podle mého mínění teoretický úvod do finanční kontroly a popis zákona o finanční kontrole, což působí značně nepřehledně. Podle mého názoru úplně postačí popis výkonu vnitřního kontrolního systému v knihovně. Díky tomu bude vnitřní kontrolní systém přehlednější a nebude působit příliš složitě.

Co se týče formální stránky, směrnice se mi zdá poněkud nepřehledná, není zpracována příliš „čtivým“ způsobem.

## **8.2 Současný stav controllingu v organizaci**

Městská knihovna Šumperk nemá ve své organizaci zaveden samostatný útvar controllingu, ani samostatnou pozici controllera. Přesto do jisté míry knihovna využívá při své činnosti některé prvky controllingu. Jsou to činnosti jako plánování, činnosti zabezpečující finanční kontrolu (kontrolní metody, kontrolní postupy, hodnotící postupy a revizní postupy), systém výkaznictví, zavedení informačního systému a rozpočetnictví.

Tyto úkony vykonává ředitelka organizace, v případě její nepřítomnosti potom zástupkyně ředitelky. Další úkony controllingu vykonává především ekonomka knihovny.

Konkrétně využívá knihovna v jednotlivých oblastech činností tyto metody controllingu:

### **Plánování**

Zřizovatel organizace provádí každoročně finanční plán knihovny, aby zjistil, do jaké výše poskytne organizaci příspěvek na provoz. Díky finančnímu plánu zjistí předpokládané hospodaření organizace na následující rok. Finanční plán obsahuje např. příjmy ze vstupného, výnosy z poskytnutých služeb a z prodaného zboží, nebo výnosy z přijatých příspěvků, náklady na spotřebu energií, na materiál, na mzdy a odvody z mezd, na odpisy majetku.

### **Rozpočtování**

Rozpočet na provoz organizace sestavuje knihovna vždy v závislosti na schválené výši příspěvku od zřizovatele a schválené dotaci do investičního fondu. Rozpočet na regionální funkce potom sestavuje organizace v závislosti na výši příspěvku od města Šumperk a Olomouckého kraje zvlášť. Knihovna tedy sestavuje zdrojový rozpočet, kde rozděluje rozpočet dle zdrojů financování.

Knihovna pro svou hlavní činnost musí sestavovat vyrovnaný rozpočet, kde se výnosy rovnají nákladům. Pro svou doplňkovou činnost zase sestavuje rozpočet přebytkový.

V průběhu účetního období se rozpočet může aktualizovat dle stavu výnosů a příjmů, nákladů a výdajů.

### **Informace a dokumentace**

Knihovna vede pravidelné účetnictví, které je zpracováváno každý měsíc. Účetnictví vede pomocí účetního počítačového programu Gordic. V tomto programu zaznamenává účetnictví celé organizace, evidenci majetku, knihu došlých faktur a pokladní deník.

Mzdovou agendu vede knihovna pomocí počítačového programu SISYFOS.

V automatizovaném účetnictví vede knihovna hlavní knihu dle syntetických účtů (vč. účtového rozvrhu se seznamem používaných účtů), chronologicky seřazený deník za sledované účetní období a mzdové listy.

V neautomatizovaném účetnictví vede knihovna knihu odeslaných faktur, operativní evidenci poštovních cenin a stravenek, operativní evidenci příjmových bloků, evidenci objednávek a zboží.

Účetní dokumenty knihovna eviduje v archivní knize a ukládá je ve skladu účtárny po zákonem stanovenou dobu.

Z účetních dokumentů knihovna zpracovává každoročně účetní výkazy. Konkrétně Výkazy zisků a ztrát a Rozvahu.

Knihovna vytváří výroční zprávy o jejím chodu za každý rok. Obsahem výročních zpráv jsou informace a statistické údaje o službách uživatelům, o počtu čtenářů, o počtu návštěv, o výpůjčkách, o meziknihovních službách, o uskutečněných kulturních a vzdělávacích akcích, o mezinárodní spolupráci knihoven, o stavu a tvorbě knihovních fondů, o regionálních činnostech a o hospodaření knihovny. (Městská knihovna Šumperk, 2010)

### **Kontrola**

Knihovna vykonává ve své organizaci finanční kontrolu dle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě. K vykonávání finanční kontroly knihovna zavedla vnitřní směrnici č. 2008-12, o zabezpečení zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb.

Knihovna má zavedenu řídicí finanční kontrolu, která má na starosti kontrolu všech finančních prostředků, se kterými knihovna hospodaří. Konkrétně se jedná o oblasti výnosů a příjmů, nákladů a výdajů, hospodaření s majetkem, kontrola správné aplikace zákonů, inventarizace majetku a dalších položek, hospodaření s fondy a správnost postupů při prováděných úkonech.

Subjekty řídicí kontroly jsou příkazce operace – ředitelka knihovny, správce rozpočtu a hlavní účetní, které jsou sloučeny a provádí je hlavní ekonomka knihovny.

Řídicí kontrola je prováděna ve čtyřech fázích:

- **Předběžná kontrola příjmů** - před a po vzniku nároku na příjem

První fázi (právní) předběžné kontroly příjmů zajišťuje ředitelka organizace, jako příkazce operace. Před vznikem nároku na příjem nebo jiné plnění stanoví ředitelka podmínky a ceník služeb, výši a četnost poplatků.

Druhou fázi (finanční) předběžné kontroly příjmů zajišťuje také ředitelka, coby příkazce operace. Má na starosti prověření správnosti určení dlužníka a výši a splatnost vzniklého nároku. Podpisem na pokynu k plnění příjmů potvrdí svůj souhlas k operacím. (Městská knihovna Šumperk, 2010)

- **Předběžná kontrola výdajů** – před a po vzniku závazku

První (právní) fázi předběžné kontroly výdajů zajišťuje příkazce operace společně se správcem rozpočtu. Je to velice důležitá část kontroly, kdy se na ni klade velký důraz. Posuzuje se zde soulad zamýšlených operací s právními předpisy, smlouvami, rozpočty a projekty. Dále se zde vyhodnocují možná rizika plynoucí z uskutečnění finanční operace.

Správce rozpočtu má na starosti kontrolu a zda byla smýšlená operace ověřena příkazcem a sedí podpis podle podpisového vzoru. Dále ověřuje soulad operace s plánovanými výdaji, zda odpovídá rozpočtovým pravidlům. Schvalovací souhlas správnosti potvrdí svým podpisem na záznam.

Pro zajištění standardních operací schvaluje návrh na vznik závazku přímo správce rozpočtu na základě individuálního příslibu. Tímto způsobem se řeší závazky, kdy je znám konkrétní věřitel, termín i výše závazku.

Správce rozpočtu také na základě limitovaného příslibu (většinou na jeden měsíc) odsouhlasí závazky typu zálohy na drobné nákupy, nebo limit na knihovní fond. Vždy na pokyn ředitelky podle Stanovených limitů.

Druhou fází (finanční) předběžné kontroly výdajů zajišťuje příkazce operace společně s hlavní účetní. Zde má na starosti příkazce operace kontrolu správnosti určení věřitele, prověřuje výši a splatnost závazků a soulad výše závazků s individuálním nebo s limitovaným příslibem. Souhlas se správností potvrzuje podpisem a předá jej i s doklady o závazku hlavní účetní.

Hlavní účetní má na starosti zajištění platby. Nejdříve prověří podpis příkazce operace, zkontroluje údaje o věřiteli, výši a splatnost závazku s pokyny k provedení platby. Když je vše v pořádku, závazek následně proplatí. (Městská knihovna Šumperk, 2010)

- **Průběžná kontrola**

Tato kontrola se u závazků provádí od vzniku závazku až do jeho splnění ze strany dodavatele. Jsou zde kontrolovány parametry plnění závazku a provedení úhrady organizací, společně s kompletním vyúčtováním dané operace.

Průběžná kontrola příjmů zahrnuje přezkoumání podkladů pro inkaso pohledávky, společně s jejím zaúčtováním a provedením kompletní úhrady pohledávky. Jakmile se úhrady opozdí, informuje o tom hlavní účetní příkazce operace.

Příkazce operace zde má na starosti kontrolu zaměstnanců uskutečňujících přímé zajištění operace.

Správce rozpočtu a hlavní účetní má na starosti kontrolu čerpání prostředků – jejich výši a splatnosti. Dále kontroluje dodržování splátkových kalendářů a správnost náležitostí dokladů. Porovnává také správnost dat pořízených prostřednictvím informačního systému (výkazy, hlášení, zprávy) s předem schválenými výdaji a příjmy. Provedení kontroly se zaznamenává razítkem a podpisem na zadní straně kontrolovaného dokladu. (Městská knihovna Šumperk, 2010)

- **Následná kontrola**

V průběhu následné kontroly se provádí zpětné ověřování vybraných ukončených operací. Kontroluje se zde zpětně konečný výsledek operace u vybraného vzorku operací. Při následné kontrole se také zpracovávají účetní výkazy a požadované rozborů hospodaření.

Účelem následné kontroly je ověření souladu provedených operací s předpisy, uzavřenými smlouvami, ve stanovených částkách a ověřuje se, jestli bylo dosaženo stanovených výnosů.

Tuto kontrolu provádí řídicí pracovníci současně s prověřováním účetních dokladů, pracovníci pověřeni veřejnosprávní kontrolou, správce rozpočtu a hlavní účetní, kteří zde provádějí zpracování výkazů o plnění rozpočtu a tvoří roční závěrky.

Provedení kontroly se stvrzuje otiskem razítka a podpisem oprávněných osob na zadní straně kontrolovaných dokladů.

Jak již jsem zmínila výše, knihovna podléhá také veřejnosprávní kontrole ze strany zřizovatele, která je prováděna jednou ročně.

### **Hospodaření**

Na hospodaření knihovny se klade velký důraz a to především proto, že hospodaří s veřejnými prostředky. Pro tyto účely knihovna zavedla vnitřní směrnici č. 2010-8 o hospodaření Městské knihovny Šumperk, která je v organizaci platná od 1.9.2010.

Příkazcem operací jsou zde ředitelka knihovny a v případě její nepřítomnosti potom zástupkyně ředitelky.

Správce rozpočtu a hlavní účetní v jedné osobě je ekonomka knihovny. Ta má na starosti kontrolu stavu čerpání rozpočtu organizace a vykonává většinu úkonů popsanych ve směrnici. Některé úkony mohou vykonávat jiní ekonomičtí pracovníci.

Ve směrnici je podrobně popsán způsob zpracování účetních dokladů (došlé faktury, vydané faktury, ostatní platební poukazy, bankovní doklady, hospodaření s pokladnou a s valutovou pokladnou), hospodaření s ceninami, cestovní účty a ostatní náhrady, mzdová agenda, vedení účetnictví, regionální funkce, časové rozlišení nákladů a výnosů, účtování zásob a způsob ukládání a úschovy písemností.

### **Zhodnocení dosavadního controllingu**

Knihovna nemá v organizaci zavedenou samostatnou funkci controllingu. Vzhledem k povaze příspěvkové organizace, omezenému počtu zaměstnanců a omezenému zdroji financování, je zřízení samostatné pozice controllora neefektivní. Podle mého názoru zcela postačí k jednotlivým činnostem controllingu pověřit zainteresované pracovníky knihovny.

Knihovna již využívá v organizaci některé prvky controllingu. Další metody controllingu, které by mohly knihovně pomoci k efektivnější činnosti, je naopak potřeba doplnit.

Dostačující činnosti controllingu

- Finanční plán
- Řídící kontrola
- Zajišťování informací a dokumentace
- Kontrola hospodaření

Nedostačující činnosti controllingu

- Nedostatečné plánování
- Nedostatečná analýza odchylek
- Absence výkazu cash flow
- Absence controllingu likvidity

Ke zlepšení controllingu v knihovně navrhu v návrhové části některé metody controllingu, které mohou pomoci organizaci v odstranění nedostatků.

### 8.3 Dílčí shrnutí kapitoly

Městská knihovna Šumperk nepodléhá internímu auditu zřizovatele. Místo něj zřizovatel v knihovně vykonává každoročně veřejnosprávní kontrolu, dle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě.

Veřejnosprávní kontrolu vykonává starostou pověřený zaměstnanec Městského úřadu Šumperk. Kontroluje soulad provedených operací s příslušnými předpisy a dokumenty a provádí kontrolu vnitřního kontrolního systému zavedeného v organizaci. O provedené kontrole pořizuje kontrolní protokol, který je předán odboru interního auditu a kontroly a také starostovi města Šumperk.

Knihovna má v organizaci zavedený vnitřní kontrolní systém, který obsahuje všechny náležitosti dané zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě. Působí však poměrně nepřehledně a zbytečně složitě.



Co se týče controllingu, knihovna nemá v organizaci zavedený ani samostatný útvar controllingu, ani samostatnou pozici controllingu. Do jisté míry však využívají některé prvky controllingu vedoucí pracovníci knihovny při výkonu svých činností a povinností.

Některé činnosti controllingu jsou v knihovně podle mého názoru na velmi dobré úrovni. Jsou to především způsob kontroly, informace a dokumentace a kontrola hospodaření.

Kontrolu knihovna vykonává na základě vnitřního kontrolního systému. Provádí v organizaci řídicí kontrolu, která je rozdělena na předběžnou kontrolu příjmů a výdajů, na průběžnou kontrolu a následnou kontrolu, mezi kterou se řadí i vykonávání veřejnosprávní kontroly. Jsou zde pověřeni zodpovědní pracovníci daných kontrol a jsou zde také popsány jednotlivé činnosti a předměty kontrol.

Informační systém knihovny je také na dobré úrovni. Knihovna využívá software k vedení účetnictví a k vedení kompletní mzdové agendy. Pořizování a úschova dokumentace je v knihovně rovněž zavedena.

K zajištění kontroly hospodaření organizace knihovna vydala vnitřní směrnici o hospodaření, podle které hospodaří s veřejnými prostředky a majetkem.

## 9 NÁVRH ZLEPŠENÍ CONTROLLINGU A MOŽNOST ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

### 9.1 Návrh zlepšení controllingu

Ke zlepšení controllingu v Městské knihovně Šumperk využiji některé nástroje nákladového controllingu a finančního controllingu, které jsem vybrala na základě předchozího zhodnocení současného stavu controllingu v knihovně.

#### Vybrané nástroje controllingu:

- Analýza odchylek
- Controlling likvidity
- Řízení cash flow
- Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření
- Controlling návštěvnosti knihovny

Analýza odchylek je pro organizaci velmi důležitým ukazatelem. Pomocí analýzy odchylek může organizace zkoumat možné nesrovnalosti s plánem a zavčas tyto odchylky napravit. Rozhodla jsem se využít tento nástroj, aby měla organizace včasné informace o případné tvorbě odchylek skutečných nákladů a výnosů s plánem a mohla učinit opatření k jejich nápravě.

Likvidita vyjadřuje schopnost organizace dostát svým závazkům a je předpokladem pro zdravý chod organizace. Controlling likvidity knihovně umožní mít pod kontrolou platební schopnost a peněžní prostředky.

Řízení cash flow patří také k velmi důležitým ukazatelům hospodaření organizace a souvisí s controllingem likvidity. Pomocí cash flow bude mít knihovna přehled o svých peněžních tocích, což je vzhledem k její závislosti na finančních dotacích důležité.

Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření informuje organizaci o vývoji jejího hospodaření. Protože je pro příspěvkové organizace obecně kontrola hospodaření velmi důležitá, rozhodla jsem se zavést tento nástroj, aby knihovna mohla v případě nesrovnalostí zavést konkrétní opatření k nápravě.

Z předchozí analýzy základních ukazatelů knihovny vyplynulo, že v porovnání s ostatními knihovnami vykazuje Městská knihovna Šumperk poměrně malou fyzickou návštěvnost knihovny. Z toho důvodu jsem se rozhodla vytvořit controlling návštěvnosti knihovny.

### 9.1.1 Návrh zavedení vybraných nástrojů controllingu

V této podkapitole se budu věnovat návrhům vybraných nástrojů controllingu pro Městskou knihovnu Šumperk. K jednotlivým nástrojům controllingu tedy vytvořím návrh k jejich řešení, podle kterých může knihovna aplikovat tyto nástroje. Pro jednoduchost aplikace nástrojů budu návrhy vytvářet v počítačovém programu, který je pro všechny dobře dostupný - Microsoft Excel.

#### Analýza odchylek

V analýze odchylek budu hodnotit výnosy a náklady ve čtvrtletním období. K hodnocení odchylek využiji náklady a výnosy běžně používané knihovnou. Pro lepší odhad odchylek v období rozdělují současné – pozorované období na čtvrtletní rozpětí.

#### Analýza odchylek nákladů

Tabulka 24 Návrh analýzy odchylek nákladů

Název nákladu	Minulé období	Plán	Současné období					Rozdíl (odchylka)	% rozdíl	Budoucí období
			I.	II.	III.	IV.	Celkem			
Materiál celkem										
Spotřeba energií										
Opravy a údržba										
Cestovné										
Náklady na reprezentaci										
Služby										
Platy, ostatní osobní náklady										
Sociální pojištění										
Sociální náklady										
Ostatní náklady										
Drobný dlouhodobý majetek										
Odpisy majetku										
Ostatní služby										
Prodej zboží										
Náklady celkem										

Zdroj: Vlastní zpracování dle [financnimanagement.ihned.cz](http://financnimanagement.ihned.cz) a výročních zpráv knihovny Šumperk

Tabulka pro analýzu odchylek nákladů obsahuje údaje o názvu nákladů, hodnotu nákladů z minulého období, hodnotu nákladů v plánovaném období, skutečnou hodnotu nákladů v jednotlivých čtvrtletích a za sledovaný rok, hodnotu odchylek, procentuální vyjádření hod-

noty odchylek a budoucí hodnotu. Položky nákladů jsem použila podle využívaných nákladů Městské knihovny Šumperk.

Pomocí porovnání jednotlivých nákladů v minulých, plánovaných a současných hodnotách bude knihovna schopna lépe odhadnout hodnoty nákladů příštího období.

Díky rozčlenění skutečného stavu nákladů na čtvrtletní období bude moci knihovna lépe odhalovat případné odchylky konkrétních nákladů a aplikovat vhodná opatření k odstranění nežádoucích odchylek nebo k podpoření žádoucích odchylek.

Je dobré sestavit analýzu odchylek nákladů pro hlavní i doplňkovou činnost zvlášť.

### **Analýza odchylek výnosů**

*Tabulka 25 Návrh analýzy odchylek výnosů*

Název výnosu	Minulé období	Plán	Současné období					Rozdíl (odchylka)	% rozdíl	Budoucí období
			I.	II.	III.	IV.	Celkem			
Prodej služeb										
Prodej materiálu										
Ostatní výnosy										
Čerpání z investičního fondu										
Prodej zboží										
Výnosy celkem										

Zdroj: Vlastní zpracování dle [financnimanagement.ihned.cz](http://financnimanagement.ihned.cz) a výročních zpráv knihovny Šumperk

Tabulka pro analýzu odchylek výnosů obsahuje stejně jako tabulka analýzy nákladů údaje o názvu výnosů, hodnotu výnosů z minulého období, hodnotu výnosů v plánovaném období, skutečnou hodnotu výnosů v jednotlivých čtvrtletích a za sledovaný rok, hodnotu odchylek, procentuální vyjádření hodnoty odchylek a budoucí hodnotu výnosů. Položky výnosů jsem použila podle využívaných výnosů Městské knihovny Šumperk.

Pomocí porovnání jednotlivých výnosů v minulých, plánovaných a současných hodnotách bude knihovna schopna lépe odhadnout budoucí hodnoty výnosů příštího období.

Díky rozdělení skutečného stavu výnosů na čtvrtletní období bude moci knihovna lépe odhalovat případné odchylky konkrétních výnosů a aplikovat vhodná opatření k odstranění nežádoucích odchylek nebo opatření k podpoření žádoucích odchylek.

Je dobré sestavit analýzu odchylek výnosů pro hlavní i doplňkovou činnost zvlášť.

### **Controlling likvidity**

Analýzu ukazatelů likvidity je dobré provádět každý měsíc, aby bylo možné předejít případným problémům včasným odhalením možných odchylek.

Vzhledem k tomu, že u neziskových organizací se běžně využívají ukazatelé pohotové likvidity, hotovostní likvidity a čistého pracovního kapitálu, uvádím v tabulce pouze tyto ukazatele. Pro snadnější výpočet ukazatelů likvidity i identifikaci možných odchylek od plánovaných hodnot jsem k tabulce přiřadila Položky pro výpočet, které obsahují položky potřebné k vypočítání ukazatelů likvidity.

Vzorce pro výpočet ukazatelů likvidity jsou:

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Krátkodobý finanční majetek} / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Pro přehledu ukazatelů likvidity budu využívat běžně dostupný program Microsoft Excel.

Tabulka 26 Návrh controllingu likvidity

Ukazatel likvidity	Plán	Skutečná hodnota												Rozdíl (odchylka)	Poznámka		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Celkem	
Pohotová likvidita																	
Hotovostní likvidita																	
Čistý pracovní kapitál																	
<b>Položky pro výpočet</b>																	
Oběžná aktiva																	
Zásoby																	
Krátkodobé cizí zdroje																	
Krátkodobý finanční majetek																	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka přehledu ukazatelů likvidity obsahuje položky jednotlivých ukazatelů likvidity ve srovnání s plánovanou hodnotou likvidity a skutečnou hodnotou likvidity v jednotlivých měsících. Tabulka také umožňuje vyjádřit případné odchylky od plánovaných hodnot, u kterých, po analýze těchto odchylek, mohou být uvedeny v poznámkách důvody odchylek. Díky této tabulce bude mít organizace dobrý přehled o hodnotách své likvidity.

Díky položkám pro výpočet může knihovna snadněji identifikovat, která položka je mimo plánovanou hodnotu a tudíž ovlivňuje odchylky ukazatelů likvidity.

Pro controlling likvidity je také důležité řízení cash flow.

### Řízení cash flow

Cash flow se vytváří jednou ročně, kdy je k jeho sestavení nutné použít výsledky ročních účetních výkazů (Rozvaha, výkaz zisků a ztrát).

Tabulku cash flow sestavím v běžně dostupném programu Microsoft Excelu.

Tabulka 27 Návrh řízení cash flow

	Cash flow			
	FKSP	Investiční fond	Provozní	Celkem
Počáteční stav finančních prostředků				
+ výsledek hospodaření				
+ odpisy				
+ tvorba rezerv a opravných položek				
+ dohadné účty pasivní				
- dohadné účty aktivní				
- přírůstek pohledávek				
+ úbytek pohledávek				
+ přírůstek krátkodobých závazků				
- úbytek krátkodobých závazků				
- přírůstek zásob				
+ úbytek zásob				
- přírůstek cenin				
+ úbytek cenin				
+ přírůstek do finančních fondů				
- úbytek finančních fondů				
+/- peníze na cestě				
+/- ostatní				
<b>Cash flow celkem</b>				
<b>Konečný stav hotovosti</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování dle Otrusinová, 2008, s. 106

Tabulka vyjadřuje výpočet cash flow, upravený pro neziskové organizace. Jsou zde znázorněny jednotlivé položky, které se pro výpočet cash flow nepřímou metodou využívají. Organizace vyplní hodnoty položek podle výsledků z rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Je zde znázorněno, ve kterém případě se položky přičítají a ve kterém se odečítají.

Cash flow je rozděleno na cash flow FKSP, cash flow Investičního fondu, provozní cash flow a cash flow celkem, pro lepší přehlednost o toku peněžních prostředků.

Je dobré v organizaci vést cash flow zvlášť pro hlavní činnost a zvlášť pro doplňkovou činnost.

### Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření

Sledování výsledku hospodaření je obecně pro neziskové organizace důležitým úkonem. K lepší představě o průběhu hospodaření organizace je dobré sestavovat krátkodobé výsledky hospodaření nejlépe jednou měsíčně, aby v případě možných odchylek mohlo dojít k nápravným opatřením.

Výsledek hospodaření se vypočítá rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů.

Tabulku přehledu krátkodobého výsledku hospodaření vytvořím v běžně dostupném programu Microsoft Excelu.

*Tabulka 28 Návrh výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření*

	Mi- nulé ob- dobí	Plá n	Současnost												Bu- doucí obdo- bí	Rozdíl (odchylka)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.	11.	12		
<b>Hlavní činnost</b>																
Celkové výnosy																
Celkové nákla- dy																
Výsledek hos- podaření																
<b>Doplňková činnost</b>																
Celkové výnosy																
Celkové nákla- dy																
Výsledek hos- podaření																

Zdroj: Vlastní zpracování dle Otrusinová, 2008, s. 129

Tabulka zobrazuje přehled krátkodobých výsledků hospodaření za hlavní i doplňkovou činnost za jednotlivé měsíce. Jsou zde vypočítány výsledky hospodaření pomocí celkových výnosů a nákladů. K porovnání jsou zde uvedeny hodnoty nákladů, výnosů i výsledků hospodaření za minulé období, plánované hodnoty, současný stav v jednotlivých měsících a za celý rok. Díky tomuto srovnání může organizace snáze prognózovat hodnoty pro budoucí období.

V případě nesrovnalostí s plánem je zde uvedena položka odchylky. Rozdělení současného stavu na měsíce umožňuje lepší přehled o případných odchylkách, které může organizace vhodnými opatřeními upravit.

### Controlling návštěvnosti knihovny

Pomocí controllingu návštěvnosti knihovny bude moci knihovna vyvodit souvislosti s vyšší či nižší návštěvností v určitém období. Pro tuto analýzu bude nutné porovnat počet návštěv knihovny v jednotlivých měsících. Bude nutné brát v úvahu všechny aspekty, které mohou ovlivnit frekvencovanost návštěv knihovny. Těmito aspekty může být počet registrovaných čtenářů, pořádané kulturní či vzdělávací akce, pořízení novinek do knihovního fondu, počet návštěv internetových stránek, nová marketingová strategie nebo jiné aspekty. Tabulku pro controlling návštěvnosti knihovny budu vytvářet v běžně dostupném programu Microsoft Excel.

*Tabulka 29 Návrh controllingu návštěvnosti knihovny*

	Minulé období	Současnost												Poznámka		
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.		Celkem	
Počet fyzických návštěv knihovny																
Počet registrovaných čtenářů																
Počet pořádaných akcí																
Počet návštěv internetových stránek																
Přírůstek knihovního fondu																
Ostatní																

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka controllingu návštěvnosti knihovny obsahuje výčet možných aspektů ovlivňujících počet návštěv knihovny, vyjádřeno v měsících a v porovnání s minulým obdobím. Návštěvnost knihovny může být také ovlivněna ročním obdobím, proto je důležité sledovat počet návštěvníků měsíčně. Položka poznámka slouží k zaznamenávání poznatků k jednotlivým aspektům možného ovlivňování návštěvnosti.

Cílem controllingu návštěvnosti knihovny je pochopit možné souvislosti s počtem návštěv knihovny tak, aby knihovna mohla určit, co ovlivňuje nejvíce návštěvnost čtenářů. Díky těmto informacím může vedení knihovny vytvářet opatření k neustálému zvyšování návštěvnosti.

### 9.1.2 Identifikace rizik zavedení vybraných nástrojů controllingu

Zavádění vybraných nástrojů controllingu sebou nese i určitá rizika, která mohou ohrozit úspěšnou implementaci těchto nástrojů. Hlavními riziky jsou:

#### Personální rizika



- nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla
- neochota pracovníků vykonávat další činnosti
- vyšší pracovní zatížení zaměstnanců v souvislosti s výkonem controllingu
- přiřazení činnosti controllingu nesprávnému zaměstnanci

#### **Finanční rizika**

- nedostatek finančních prostředků na zvyšování kvalifikace zaměstnanců

#### **Časová rizika**

- vyšší časová zatíženost v souvislosti s výkonem controllingu

#### **Informační rizika**

- nedostatečné pochopení aplikace metod a nástrojů controllingu
- nedostatečná transparentnost informací
- chybná interpretace výsledků controllingu

## **9.2 Možnost zavedení interního auditu**

Možnosti zavedení interního auditu obecně u příspěvkových organizací jsou velmi omezené. Vždy totiž záleží na rozhodnutí zřizovatele, zda ve své příspěvkové organizaci zavede funkci interního auditu, či nikoli. V Městské knihovně Šumperk se zřizovatel rozhodl nahradit funkci interního auditu veřejnosprávní kontrolou, jak je popsáno výše v předchozí kapitole.

U příspěvkových organizací se obecně nezřizují samostatná oddělení interního auditu přímo v organizaci. Tuto funkci musí vždy zajistit zřizovatel příspěvkové organizace.

Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů, je orgán veřejné správy (v našem případě obec) povinen vytvořit funkčně nezávislý útvar interního auditu, který je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy. Tím se vylučuje možnost tzv. Outsourcingu interního auditu, kdy funkci interního auditu zajišťuje externí dodavatel.

Jedinou možností zavedení funkce interního auditu je tedy vykonávání funkce přímo zřizovatelem příspěvkové organizace.

#### **Zavedení funkce interního auditu zřizovatelem**

Město Šumperk má pro funkcí interního auditu pověřen odbor interní audit a kontrola. Tento odbor vykonává funkci interního auditu města Šumperk, kdy v rámci ročního plánu zajišťuje a provádí finanční audity, audity systémů a audity výkonu. Provádí také následnou veřejnosprávní kontrolu u příjemců veřejných finančních podpor. Následně podává podněty k vylepšení či změně vnitřních řídicích procesů v případě zjištěných nedostatků. O výsledcích vykonaných auditů podává odbor roční zprávy starostovi a Krajskému úřadu Olomouckého kraje.

Výkon interního auditu je prováděn starostou pověřeným zaměstnancem působícím na oddělení interního auditu a kontroly.

Při výkonu kontroly se auditoři řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů, prováděcí vyhláškou tohoto zákona č. 416/2004 Sb., a dalšími obecně závaznými vyhláškami a vnitřními předpisy, vztahujícími se k výkonu kontrolní činnosti v působnosti města Šumperk.

Tento interní audit probíhá dle plánů auditu jednou ročně.

Vzhledem k povaze příspěvkové organizace – Městské knihovně Šumperk, je podle mého názoru zavedení funkce interního auditu zřizovatelem pro samotného zřizovatele příliš nákladné a časově náročné.

V tomto případě je výhodné využít ke kontrole hospodaření s veřejnými prostředky a dodržování právních předpisů veřejnosprávní kontrolu, jako tomu je nyní.

Pokud by však nastala situace, že by se v knihovně zvýšila pravděpodobnost výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky, muselo by zde město Šumperk funkci interního auditu zavést.

### **Výhody**

- Větší rozsah kontroly nad hospodařením a chodu organizace
- Vyšší informovanost o efektivitě řízení organizace

### **Nevýhody**

- Vyšší požadavek na kvalifikované personální zajištění interního auditu, které musí zřizovatel zajistit
- Vyšší náklady zřizovatele spojené s personálním zajištěním interního auditu
- Větší časová náročnost kontroly

**Rizika zavedení interního auditu v organizaci**

Jako hlavní rizika při zavádění interního auditu v Městské knihovně Šumperk vidím:

- **Personální riziko**
  - Vyšší požadavek na kvalifikovaný personál
  - Neochota personálu vykonávat povinnosti navíc
- **Finanční riziko**
  - Vyšší náklady na výkon interního auditu
  - Nedostatek finančních prostředků
- **Časové riziko**
  - Vyšší požadavky na výkon interního auditu

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zaměřila na problematiku controllingu a interního auditu ve veřejné správě, konkrétně se zaměřením na příspěvkovou organizaci, Městskou knihovnu Šumperk. Hlavním cílem bylo navrhnout zlepšení controllingu a popsat možnost zavedení interního auditu v této organizaci.

Samotný controlling zahrnuje pro organizace obecně spousty možností, jak jej využít k lepšímu a efektivnějšímu řízení. Popsat všechny možnosti využití controllingu by bylo nad rámec diplomové práce, proto byly uvedeny pouze vybrané metody, zaměřené přímo na knihovnu. U interního auditu, konkrétně u příspěvkových organizací, jsou možnosti naopak velmi omezené. Proto byla návrhová část práce zaměřena především na návrhy ke zlepšení controllingu v knihovně.

Práce je rozdělena na dva hlavní celky, na teoretickou část a na praktickou část. V teoretické části byly popsány hlavní i dílčí cíle a metody práce, které byly v průběhu zpracování práce využity. Pro lepší pochopení fungování příspěvkových organizací, zde byly ve stručnosti popsány zákonitosti a hospodaření příspěvkových organizací. Následoval popis systému kontroly ve veřejné správě se zaměřením na fungování kontroly ve veřejné správě v České republice, dle zákona o finanční kontrole, byl popsán pojem interního auditu, jeho historie, fungování, organizace a výkon. V závěru teoretické části byl popsán pojem controllingu se zaměřením na příspěvkové organizace, jeho dělení, metody, organizace a způsob zavádění v organizaci.

Praktickou část je možno rozdělit na tři dílčí celky. V prvním byla provedena charakteristika Městské knihovny Šumperk, kdy byla provedena analýza základních ukazatelů v porovnání se dvěma podobnými knihovnami, byla provedena finanční analýza také v porovnání se dvěma podobnými knihovnami. Na základě těchto analýz byla pro shrnutí výsledků provedena SWOT analýza Městské knihovny Šumperk. V druhém dílčím celku byl popsán a zhodnocen dosavadní způsob controllingu a způsob provádění interního auditu v knihovně. Poslední dílčí celek obsahuje návrhovou část práce, kde byly vybrány vhodné metody ke zlepšení controllingu v knihovně a byl popsán jejich návrh k aplikaci. Byla zde uvedena také rizika zavedení těchto návrhů. Na závěr byl popsán možný způsob zavedení funkce interního auditu v knihovně, včetně jeho výhod a nevýhod a možných rizik.

Městská knihovna Šumperk využívá controlling alespoň částečně při svých běžných činnostech, i když sama tyto činnosti jako controlling nenazývá. Doufám, že mé návrhy ke zlepšení jejich dosavadního controllingu mohou pomoci knihovně k efektivnějšímu a přehlednějšímu sledování odchylek a ukazatelů problémových okruhů.

Knihovna nemá zavedenu samotnou funkci interního auditu. V návrhové části jsem alespoň popsala, jak by tato funkce mohla vypadat, kdyby se zřizovatel rozhodl pro výkon interního auditu v knihovně. Sama si však myslím, že dosavadní způsob vedení kontroly pomocí veřejnosprávní kontroly je pro účely kontroly hospodaření v tak malé příspěvkové organizaci zcela dostačující.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling – Koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

*International Group of Controlling: Slovník controllingu*, 2007. 1. vyd. Praha: Management Press, 395 s. ISBN 978-80-7261-085-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Garada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. 80-7179-778-2.

KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. *Podnikový Controlling, učebnicový text*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 155 s. ISBN 978-80-248-2593-9.

MĚSTO ŠUMPERK. Opatření č. 3/2010, zásady řízení příspěvkových organizací městem Šumperk

MĚSTSKÁ KNIHOVNA ŠUMPERK. Vnitřní Směrnice 2008–12, o zabezpečení zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb.

MĚSTSKÁ KNIHOVNA ŠUMPERK. Vnitřní směrnice č. 2010-8 o hospodaření Městské knihovny Šumperk

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2008. *Počet\_občane\_leden08.xls* [online]. [cit. 2013-6-24]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2009. *Počet\_občane\_leden09.xls* [online]. [cit. 2013-6-24]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2010. *Počet\_občane\_leden10.xls* [online]. [cit. 2013-6-24]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. *Počet\_občane\_leden11.xls* [online]. [cit. 2013-6-24]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2012. *Počet\_občane\_leden12.xls* [online]. [cit. 2013-6-24]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx/>

NEMEC, Juraj, František OCHRANA, Jan PAVEL a Vladimír ŠAGÁT, 2010. *Kontrola ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 160 s. ISBN 978-80-7357-558-8.

Oficiální stránky Masarykovy veřejné knihovny Vsetín. Oficiální stránky Masarykovy veřejné knihovny Vsetín [online]. [cit. 2013-6-10]. Dostupné z: <http://www.mvk.cz/>

Oficiální stránky Městské knihovny Šumperk. Oficiální stránky Městské knihovny Šumperk [online]. [cit. 2013-6-10]. Dostupné z: <http://www.knihovnaspk.cz/>

Oficiální stránky Městské knihovny Valašské Meziříčí. Oficiální stránky Městské knihovny Valašské Meziříčí [online]. [cit. 2013-6-10]. Dostupné z: <http://mekvalmez.cz/>

OTRUSINOVÁ, Milana, 2008. *Controlling ve veřejné správě*. Zlín. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí disertační práce Miroslav Nejezchleba.

PHILLIPS, Ann W, 2009. *Interní audit ISO 9001:2008 Snadno a efektivně – Nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4.

RAMAMOORTI, Sridhar, 2003. *Chapter 1: Internal auditing: History, Evolution, and Prospects*. 1. vyd. USA Florida: The Institute of Internal Auditors, 24 s. ISBN 0-89413-498-1.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2002. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 59 s. ISBN 8024503093.

Účetní závěrka Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2010

Účetní závěrka Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2011

Účetní závěrka Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2012

Účetní závěrka Městské knihovny Šumperk za rok 2010

Účetní závěrka Městské knihovny Šumperk za rok 2011

Účetní závěrka Městské knihovny Šumperk za rok 2012

Účetní závěrka Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2010

Účetní závěrka Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2011

Účetní závěrka Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2012

MACH, Petr, 2011. *Kontrola a audit: Interní audit 1. Část, obsah přednášky*. Praha, Vysoká škola finanční a správní. [online]. [cit. 2013-7-10]. Dostupné z: [http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/N\\_KA/um/Kontrola\\_a\\_audit\\_PS\\_3.txt](http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/N_KA/um/Kontrola_a_audit_PS_3.txt)

Výroční zpráva Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2008

Výroční zpráva Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2009

Výroční zpráva Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2010

Výroční zpráva Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2011

Výroční zpráva Masarykovy veřejné knihovny Vsetín za rok 2012

Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za rok 2008

Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za rok 2009

Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za rok 2010

Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za rok 2011

Výroční zpráva Městské knihovny Šumperk za rok 2012

Výroční zpráva Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2008

Výroční zpráva Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2009

Výroční zpráva Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2010

Výroční zpráva Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2011

Výroční zpráva Městské knihovny Valašské Meziříčí za rok 2012



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

*Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů*

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

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

3E	Hospodárnost, efektivnost, účelnost.
6E	3E + spravedlnost, prostředí, etika.
ČIIA	Český institut interních auditorů.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČR	Česká republika.
DČ	Doplňková činnost.
EU	Evropská unie.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
FO	Fyzická osoba.
HČ	Hlavní činnost.
IIA	Institut interních auditorů.
ISA	Mezinárodní standardy auditu.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
IT	Informační technologie.
MK	Ministerstvo kultury.
OA	Oběžný majetek.
PO	Právnícká osoba.
SIAS	Vnitřní auditorské standardy.
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.
USA	Spojené státy americké.
ÚSC	Územně samosprávný celek.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Hlavní budova knihovny Zdroj: www.znatemapu.cz .....</i>	42
<i>Obrázek 2 Město čte knihu.....</i>	45
<i>Obrázek 3 Graf vývoje počtu čtenářů .....</i>	47
<i>Obrázek 4 Graf vývoje počtu čtenářů v porovnání s ostatními knihovnami.....</i>	48
<i>Obrázek 5 Graf vývoje počtu návštěv na 1 čtenáře v porovnání s ostatními knihovnami .....</i>	50
<i>Obrázek 6 Graf vývoje počtu výpůjček na 1 čtenáře v porovnání s ostatními knihovnami .....</i>	52
<i>Obrázek 7 Organizační členění knihovny.....</i>	54
<i>Obrázek 8 Grafický vývoj podílu ČPK na OA .....</i>	61
<i>Obrázek 9 Vývoj pohotové likvidity .....</i>	63
<i>Obrázek 10 Graf vývoje hotovostní likvidity.....</i>	64
<i>Obrázek 11 Graf vývoje autarkie hlavní činnosti na bázi N a V .....</i>	65
<i>Obrázek 12 graf vývoje autarkie hlavní a doplňkové činnosti na bázi N a V.....</i>	67
<i>Obrázek 13 Grafický vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti.....</i>	68
<i>Obrázek 14 Graf vývoje míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti .....</i>	69

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Interní audit vs. Externí audit</i> .....	28
<i>Tabulka 2 Porovnání controllingu a interního auditu</i> .....	30
<i>Tabulka 3 Počet obyvatel měst, kde knihovny působí</i> .....	42
<i>Tabulka 4 Návštěvnost webových stránek knihovny</i> .....	45
<i>Tabulka 5 Počet čtenářů</i> .....	46
<i>Tabulka 6 Počet čtenářů v porovnání s ostatními knihovnami</i> .....	48
<i>Tabulka 7 Počet fyzických návštěv knihovny</i> .....	49
<i>Tabulka 8 Počet návštěv v porovnání s ostatními knihovnami</i> .....	49
<i>Tabulka 9 Počet výpůjček</i> .....	51
<i>Tabulka 10 Počet výpůjček v porovnání s ostatními knihovnami</i> .....	51
<i>Tabulka 11 Počet knihovních dokumentů</i> .....	53
<i>Tabulka 12 Výnosy knihovny – dotace (v Kč)</i> .....	55
<i>Tabulka 13 Výnosy knihovny z hlavní činnosti (v Kč)</i> .....	56
<i>Tabulka 14 Výnosy knihovny z doplňkové činnosti (v Kč)</i> .....	57
<i>Tabulka 15 Náklady knihovny z hlavní činnosti (v Kč)</i> .....	57
<i>Tabulka 16 Náklady knihovny z doplňkové činnosti (v Kč)</i> .....	58
<i>Tabulka 17 Podíl ČPK na OA</i> .....	61
<i>Tabulka 18 Ukazatel pohotové likvidity</i> .....	62
<i>Tabulka 19 Ukazatel hotovostní likvidity</i> .....	63
<i>Tabulka 20 Autarkie hlavní činnosti na bázi <math>N</math> a <math>V</math></i> .....	65
<i>Tabulka 21 Autarkie hlavní a doplňkové činnosti na bázi <math>N</math> a <math>V</math></i> .....	66
<i>Tabulka 22 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</i> .....	68
<i>Tabulka 23 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti</i> .....	69
<i>Tabulka 24 Návrh analýzy odchylek nákladů</i> .....	83
<i>Tabulka 25 Návrh analýzy odchylek výnosů</i> .....	84
<i>Tabulka 26 Návrh controllingu likvidity</i> .....	85
<i>Tabulka 27 Návrh řízení cash flow</i> .....	86
<i>Tabulka 28 Návrh výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření</i> .....	87
<i>Tabulka 29 Návrh controllingu návštěvnosti knihovny</i> .....	88