

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové  
organizace**

**Bc. Pavla Lišková**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Lišková

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace**

Název anglicky

**Evaluation of the Financial Management of the Selected Contributory Organization**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace za sledované období a navrhnout možných opatření a doporučení k zefektivnění fungování této organizace.

### Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se bude zabývat odbornou literaturou a definicemi metod použitých pro práci. Bude zahrnovat problematiku neziskových organizací se zaměřením na příspěvkové organizace, veřejnou správu ve školství a regionální školství v České Republice. V praktické části bude za pomoci sběru dat z účetních a jiných zdrojů a analýzy dokumentů provedena relevantní analýza. Z účetních a interních zdrojů bude provedena finanční analýza, bude vyhodnoceno hospodaření školy za sledované období a budou navržena doporučení, případně i v širším kontextu než jen z finančního pohledu.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

hospodaření, příspěvkové organizace, financování škol, veřejná správa, vzdělávání, hlavní a vedlejší činnost, dotace

**Doporučené zdroje informací**

- MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024736372
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.
- NAHODIL, F. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.
- PEKOVÁ, J. – PILNÝ, J. – JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- PROKŮPKOVÁ, Danuše a Zdeněk MORÁVEK. *Příspěvkové organizace 2015*. Wolters Kluwer, 2015, ISBN 8074788350
- PUCHINGER, Z. *Financování školy: vybrané kapitoly pro regionální školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2591-7
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, ISBN 978-80-86929-54-5
- ROSENGARD J. K. a J. E. STIGLITZ, 2015. *Economics of the public sector*. 4rd ed. New York: W. W. Norton & Company. ISBN 978-0-393-92522-7
- STEJSKAL, J., 2014. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák-svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-80-7501-063-6
- VODÁKOVÁ, J. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. et Ing. Ondřej Škubna, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2022

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. et Ing. Ondřejovi Škubnovi Ph.D. za cenné rady při vedení mé diplomové práce. Děkuji také paní ředitelce Mgr. Haně Švejtilové a paní ekonomce Ing. Ladislavě Hanouskové ze Střední zdravotnické školy a vyšší odborné školy zdravotnické Karlovy Vary za spolupráci a poskytnutí podkladových dat pro tvorbu této diplomové práce.

# Zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace

## Abstrakt

Diplomová práce se věnuje rozboru hospodaření Střední zdravotnické školy a vyšší odborné školy zdravotnické Karlovy Vary, příspěvkové organizace. Teoretická část se zabývá problematikou příspěvkových organizací, jejich hospodaření a zdrojích financování. Dotýká se i reformy regionálního školství a aktuálního systému financování škol. Na závěr teoretické části jsou popsány metody finanční analýzy. V praktické části je provedena finanční analýza příspěvkové organizace v období let 2017–2021. Analýza absolutních ukazatelů je provedena s využitím vertikální a horizontální analýzy, jsou analyzovány náklady i výnosy organizace jak z hlavní, tak z vedlejší činnosti. Analýza poměrovými ukazateli využívá ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a je vypočítán i ukazatel autarkie. V závěru práce jsou zformulovány výsledky a navržena možná doporučení.

**Klíčová slova:** hospodaření, příspěvková organizace, financování škol, veřejná správa, vzdělávání, hlavní a vedlejší činnost, dotace

# **Evaluation of the Financial Management of the Selected Contributory Organization**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the analysis of the management of the Secondary Medical School and the Higher Vocational Medical School in Karlovy Vary, a contributory organization. The theoretical part deals with the issue of contributory organizations, their management and sources of funding. It also touches on the reform of regional education and the current system of school financing, and finally describes the methods of financial analysis. The practical part is a financial analysis of the contributory organization in the period 2017-2021. The analysis of absolute indicators is performed using vertical and horizontal analysis, the costs and revenues of the organization from both the main and secondary activities are analyzed. Ratio analysis uses liquidity, profitability, indebtedness and activity indicators. At the end of the work, the results are formulated and possible recommendations are suggested.

**Keywords:** economy, contributory organization, school funding, public administration, education, main and secondary activity, subsidy

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>                                     | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                    | <b>12</b> |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                   | <b>13</b> |
| 3.1 Veřejný sektor .....                               | 13        |
| 3.1.1 Funkce veřejného sektoru .....                   | 13        |
| 3.2 Neziskové organizace.....                          | 15        |
| 3.2.1 Členění neziskových organizací .....             | 16        |
| 3.2.2 Zdroje financování neziskových organizací .....  | 18        |
| 3.3 Příspěvkové organizace.....                        | 20        |
| 3.3.1 Škola jako příspěvková organizace.....           | 22        |
| 3.3.2 Hospodaření příspěvkových organizací.....        | 23        |
| 3.3.3 Zdroje financování příspěvkových organizací..... | 25        |
| 3.3.4 Fundraising .....                                | 28        |
| 3.4 Reforma financování regionálního školství .....    | 29        |
| 3.4.1 Financování regionálního školství .....          | 30        |
| 3.4.2 Provozní a investiční výdaje .....               | 31        |
| 3.4.3 Přímé náklady na vzdělání hrazené státem .....   | 31        |
| 3.4.4 Finanční prostředky z evropských fondů.....      | 34        |
| 3.5 Finanční analýza.....                              | 36        |
| 3.5.1 Metody finanční analýzy .....                    | 38        |
| 3.5.2 Absolutní ukazatele.....                         | 39        |
| 3.5.3 Poměrové ukazatele .....                         | 42        |
| 3.5.4 Rozdílové ukazatele .....                        | 47        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>                           | <b>48</b> |
| 4.1 Základní informace o škole.....                    | 48        |
| 4.2 Hospodaření školy.....                             | 51        |
| 4.2.1 Rozvaha .....                                    | 51        |
| 4.2.2 Analýza nákladů .....                            | 55        |
| 4.2.3 Analýza výnosů .....                             | 61        |
| 4.2.4 Příspěvky a dotace .....                         | 66        |
| 4.2.5 Fondy .....                                      | 67        |
| 4.2.6 Výsledek hospodaření.....                        | 70        |
| 4.3 Analýza poměrových ukazatelů .....                 | 70        |
| 4.3.1 Ukazatelé likvidity .....                        | 70        |
| 4.3.2 Ukazatelé rentability .....                      | 72        |
| 4.3.3 Ukazatelé zadluženosti .....                     | 73        |



|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 4.3.4    | Ukazatelé aktivity .....             | 74        |
| 4.3.5    | Ukazatel autarkie .....              | 76        |
| <b>6</b> | <b>Závěr .....</b>                   | <b>78</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b> | <b>82</b> |
| <b>8</b> | <b>Přílohy .....</b>                 | <b>87</b> |

## Seznam obrázků

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Obrázek 1: | Členění národního hospodářství podle principu financování..... | 15 |
| Obrázek 2: | Časové hledisko hodnocení informací .....                      | 36 |
| Obrázek 3: | Provázanost účetních výkazů .....                              | 38 |
| Obrázek 4: | Foto školy.....  | 48 |

## Seznam grafů

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Graf 1: | Rozložení aktiv v (Kč) .....                               | 53 |
| Graf 2: | Rozložení pasiv v (Kč).....                                | 53 |
| Graf 4: | Mzdové náklady v (Kč) a počet zaměstnanců (v osobách)..... | 58 |
| Graf 5: | Náklady na zákonné sociální pojištění v (Kč).....          | 59 |
| Graf 6: | Výnosy z prodaného zboží v (Kč).....                       | 65 |

## Seznam tabulek

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabulka 1:  | Přehled oborů a počtu studentů středního vzdělávání .....           | 49 |
| Tabulka 2:  | Přehled oborů a počtu studentů vyššího odborného vzdělávání.....    | 50 |
| Tabulka 3:  | Přehled zaměstnanců školy .....                                     | 50 |
| Tabulka 4:  | Rozvaha, absolutní hodnoty v (Kč).....                              | 51 |
| Tabulka 5:  | Horizontální analýza rozvahy v (%).....                             | 52 |
| Tabulka 6:  | Vertikální analýza rozvahy v (%).....                               | 54 |
| Tabulka 7:  | Náklady z hlavní a vedlejší činnosti, absolutní hodnoty v (Kč)..... | 55 |
| Tabulka 8:  | Horizontální analýza nákladů v (%) .....                            | 56 |
| Tabulka 9:  | Vertikální analýza nákladů v (%) .....                              | 57 |
| Tabulka 10: | Mzdové náklady v (Kč) a počet zaměstnanců (v osobách).....          | 58 |
| Tabulka 11: | Opravy a udržování v (Kč) .....                                     | 60 |
| Tabulka 12: | Spotřeba energie v (Kč).....  | 60 |
| Tabulka 13: | Výnosy z hlavní a vedlejší činnosti, absolutní hodnoty v (Kč).....  | 61 |
| Tabulka 14: | Horizontální analýza výnosů v (%) .....                             | 62 |
| Tabulka 15: | Horizontální analýza výnosů VČ, bazický index v (%) .....           | 62 |
| Tabulka 16: | Vertikální analýza výnosů v (%) .....                               | 63 |
| Tabulka 17: | Výnosy z HČ v (%) .....   | 64 |
| Tabulka 18: | Výnosy z prodeje služeb z vedlejší činnosti v (Kč).....             | 65 |
| Tabulka 19: | Výnosy z pronájmu vedlejší činnosti v (Kč) .....                    | 66 |
| Tabulka 20: | Příspěvky a dotace organizace v (Kč) .....                          | 66 |
| Tabulka 21: | Fond investic v (Kč) .....  | 67 |
| Tabulka 22: | Rezervní fond v (Kč).....   | 68 |
| Tabulka 23: | Fond kulturních a sociálních potřeb v (Kč).....                     | 69 |
| Tabulka 24: | Fond odměn v (Kč).....  | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 25: Výsledek hospodaření v (Kč) .....   | 70 |
| Tabulka 26: Běžná likvidita .....               | 71 |
| Tabulka 27: Pohotová likvidita .....            | 71 |
| Tabulka 28: Okamžitá likvidita .....            | 72 |
| Tabulka 29: Celková rentabilita .....           | 73 |
| Tabulka 30: Rentabilita vedlejší činnosti ..... | 73 |
| Tabulka 31: Celková zadluženost .....           | 74 |
| Tabulka 32: Obrat aktiv .....                   | 75 |
| Tabulka 33: Obrat pohledávek .....              | 75 |
| Tabulka 34: Autarkie HČ .....                   | 76 |
| Tabulka 35: Autarkie VČ .....                   | 76 |
| Tabulka 36: Autarkie HČ a VČ .....              | 77 |

# 1 Úvod

Příspěvkové organizace mají důležitou roli v dnešní společnosti a jejich existence zaručuje uspokojení potřeb občanů ve všech oblastech jejich života. Poskytuje veřejně prospěšné statky a služby, na nichž je společnost závislá. Pod příspěvkové organizace spadá i školství a vzdělávání, které je jedním z nejdůležitějších součástí veřejného sektoru. Pro správně fungující školství je třeba kvalitního řízení a efektivního financování.

Tato práce se zabývá hospodařením střední a vyšší odborné zdravotnické školy. Jejím cílem je zhodnocení hospodaření za vybrané pětileté období 2017–2021 a navrhnutí možných opatření a doporučení pro zefektivnění fungování této organizace.

Teoretická část práce se bude zabývat vymezením neziskových a příspěvkových organizací, jejich členění a způsobu financování. Další kapitoly se budou zabývat reformou financování regionálního školství, náklady na vzdělání hrazenými státem a jinými poskytovanými prostředky z evropských fondů. V závěru teoretické části budou popsány metody finanční analýzy, včetně absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů. V praktické části práce bude provedena finanční analýza školy, pro kterou jako podklad poslouží výkazy účetní závěrky. Bude provedena vertikální a horizontální finanční analýza a analýza nákladů a výnosů společnosti. Další kapitola bude obsahovat analýzu poměrových ukazatelů, včetně výpočtu likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a ukazatele autarkie. Závěr práce bude věnován rekapitulaci, vyhodnocení finanční situace a budou navrženy možná doporučení k zefektivnění fungování organizace.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace za sledované období a navrhnutí možných opatření a doporučení k zefektivnění fungování této organizace.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je vypracována pomocí literární rešerše, která přináší aktuální pohled na danou problematiku z hlediska literatury. Dalšími zdroji v této části byly data Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a evropské vzdělávací sítě Eurydice. První část vysvětluje pojmy a funkce veřejného sektoru, členění neziskových organizací a jejich zdroje financování. Dále se práce podrobně zaměřuje na fungování příspěvkových organizací, jejich hospodaření a možné zdroje financování. Zabývá se i reformou regionálního školství, aktuálním systémem financování škol a možnými finančními příspěvky z Evropských fondů. V závěru teoretické části jsou popsány metody finanční analýzy, včetně metod absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů.

V praktické části je představena Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická Karlovy Vary, včetně historie školy, počtu pracovníků, studentů a studijních oborů, které škola nabízí. Následuje analýza hospodaření příspěvkové organizace, která je provedena za období 2017–2021 a jako podklad pro rozbor hospodaření slouží veškeré účetní doklady tvořené výkazy zisku a ztrát, rozvahou a interními účetními dokumenty organizace. Analýza absolutních ukazatelů je provedena s využitím vertikální a horizontální analýzy. Dále je provedena analýza nákladů, která se zabývá mzdovými náklady, zákonným sociálním pojištěním, spotřebou energie a analýza výnosů, která je zaměřena na výnosy z prodeje služeb, prodaného zboží, výnosy z pronájmu a rozbohem příspěvků a dotací. Dále je proveden rozbor fondů a výsledku hospodaření příspěvkové organizace. V závěru praktické práce je provedena analýza poměrovými ukazateli. Jsou vypočteny tři stupně ukazatele likvidity, celková rentabilita organizace i rentabilita vedlejší činnosti. Následuje ukazatel zadluženosti, kdy je vypočtena celková zadluženost organizace a jako poslední ukazatel aktivity, který představuje celkový obrat aktiv a dobu obratu pohledávek vyjádřenou ve dnech. Výsledky provedené analýzy jsou zpracovány pomocí grafů a tabulek, doplněné komentářem získaných dat.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Veřejný sektor

Současná smíšená ekonomika je tvořena privátním a veřejným sektorem, ke kterým bývá aktuálně přiřazován i neziskový sektor. Veřejný sektor je část národního hospodářství, jehož hlavním cílem je realizace veřejných statků, při jejichž produkci nelze stavět hospodářský výsledek jako rozhodující prvek. Je reprezentován státem, který je aktivním ekonomickým subjektem. Stát kromě funkce zákonodárné a správní nabývá i funkci ekonomickou, pod níž spadá školství, sociální zabezpečení, sociální péče, zdravotnictví a obrana. Má významnou roli nejen v oblasti veřejných financí, ale ovlivňuje také finance soukromé a domácnosti (Hejduková, 2015).

*„Veřejný sektor ovlivňuje sociální vazby, sociální postavení občanů. Vytváří podmínky pro zkvalitnění lidského života, uchování a kvalitu lidského potenciálu, a to i vzděláním a zvyšováním kvalifikace pracovních sil, umožňuje zvyšovat životní úroveň obyvatel. Umožňuje dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování, umožňuje i nižším příjmovým skupinám obyvatel využívat statky produkováné ve školství, zdravotnictví, v sociálních službách apod., a to bezplatně (s využitím daňové ceny) nebo za tzv. uživatelský poplatek konstruovaný na neziskovém principu“ (Peková a kol., 2019).*

Veřejný sektor každého státu závisí na konkrétních politických, ekonomických a historických podmínkách. Jeho rozsah se obvykle posuzuje dle podílu veřejných výdajů na hrubém domácím produktu, či podle podílu zaměstnanců veřejného sektoru na celkové zaměstnanosti (Pavlásek, 2010).

#### 3.1.1 Funkce veřejného sektoru

Veřejnému sektoru jsou přisuzovány tři základní funkce a to ekonomická, sociální a politická.

**Ekonomická funkce** se týká zajištění potřebného objemu veřejných statků pro obyvatelstvo, nejčastěji formou různých druhů služeb, na neziskovém principu. To vyžaduje využití různých finančních prostředků, soustředěných v rozpočtové sestavě. Úkolem je i zajištění podmínek pro fungování soukromého sektoru např. vytvářením vládní poptávky

u soukromého sektoru. Zároveň je jeho funkcí odstranění negativních externalit a předcházení případnému tržnímu selhání (Peková a kol., 2019).

**Sociální funkce** vytváří podmínky pro zkvalitnění lidského života, uchování lidského potenciálu a zvyšuje životní úroveň obyvatel. Součástí je podpora neziskových organizací a projekty v oblasti sociální péče. Cílem je i dosažení sociálního smíru a k demokratickému uspořádání společnosti.

**Politická funkce** je spojená s využitím veřejného sektoru v procesu veřejné volby. Činnost veřejného sektoru ovlivňuje hospodářská politika, která je veřejnou politikou, protože její cíle a nástroje jsou objektem veřejného rozhodování. Části veřejného sektoru a jejich činnosti jsou ovlivňovány dalšími politikami jakož jsou politika školská, bezpečnostní, sociální, zdravotní a jiné (Peková a kol., 2019).

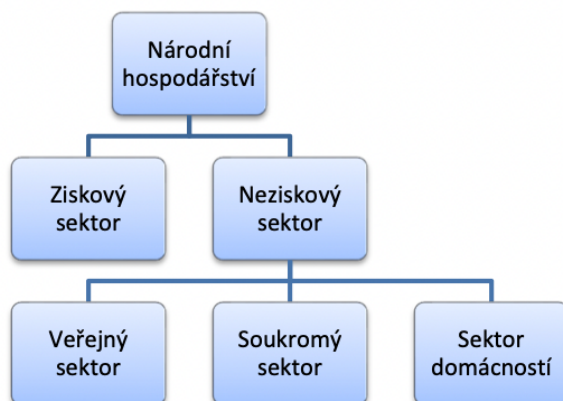
*„Stát, potažmo veřejný sektor, hraje na trhu zásadní roli tím, že zasahuje například formou regulace cen, subvencemi, vyplácením sociálních dávek, zajišťováním statků, které nemohou být zajišťovány pro celou společnost soukromým sektorem, podporuje zvyšování kvalifikace, prostřednictvím legislativy či poradenství zajišťuje informace pro spotřebitele trhu, pomocí daňových nástrojů a sociálních transferů zmírňuje nerovnosti v příjmech a bohatství ve společnosti, podporuje vzdělávání, vědu a výzkum apod.“ (Hejduková, 2015).*

Veřejný sektor představuje veřejnou část neziskového sektoru, zahrnující veřejně prospěšné neziskové organizace. Neziskový sektor lze chápat jako soubor všech neziskových organizací působících v dané zemi. Tyto neziskové organizace musí mít formální organizační strukturu. Jsou oddělené od státní správy, mají tedy soukromoprávní povahu. To znamená, že ve vedení těchto organizací nemohou být státní úředníci. Organizace mohou být financovány z veřejných i soukromých zdrojů, ale nerozdělují zisk. Pokud zisk vytvoří, je opětovně použit k plnění cílů organizace. Neziskové organizace mají vlastní pravidla a jsou schopny řídit samy sebe (Boukal a kol., 2007).

## 3.2 Neziskové organizace

Národní hospodářství dělíme dle typu financování a ziskovosti na ziskový a neziskový sektor.

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: (Tetřevová, 2008), vlastní zpracování

Cílem ziskového sektoru je vytvářet zisk, kterým pak financuje svou činnosti, prostřednictvím prodeje vlastních statků. Neziskový sektor naopak cílí na poskytování služeb a užitku z těchto služeb.

*„Neziskové organizace jsou důležitou součástí společnosti. Tyto organizace sdružují miliony občanů, poskytují širokou paletu služeb, napomáhají rozvoji společenského, ekonomického, a nakonec i politického života. Význam nespočívá pouze v přidané ekonomické hodnotě či podílu na celkové zaměstnanosti, ale je vzhledem ke svému dopadu na takřka všechny sféry života společnosti mnohem komplexnější“ (Pelikánová, 2018).*

Tyto organizace jsou indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, hybateli veřejného mínění a iniciátory společenských změn. Jde o sektor, jehož cílem není primárně dosahování zisku, proto jsou tyto organizace nazývány neziskové. I přesto však neziskové organizace mohou vytvářet zisk a vydělávat prostředky doplňkovou činností (Stejskal, 2012).

Neziskový sektor a jeho organizace mají významnou úlohu ve společnosti. Všechny organizace vstupují na trh jakožto ekonomické subjekty, které poptávají a nabízejí, což představuje významný národohospodářský přínos. Kromě ekonomické role, plní také

sociální roli, při poskytování služeb nebo statků občanům, kteří je nemohou získat jiným způsobem (Dobrozemský, 2015).

*„Neziskové organizace nesmějí svůj zisk po zdanění rozdělit mezi své zakladatele, členy, zaměstnance nebo členy svých orgánů – jsou povinni jej reinvestovat zpět do své činnosti“* (Vít, 2015).

Neziskové organizace a jejich výčet je nejlépe definován dle Stejskal (2012) jako:

- a) zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu a nejsou založena za účelem výdělečné činnosti,
- b) občanská sdružení včetně odborových organizací,
- c) politické strany a politická hnutí,
- d) registrované církve a náboženské společnosti,
- e) nadace a nadační fondy,
- f) OPS,
- g) veřejné vysoké školy,
- h) veřejné výzkumné instituce,
- i) školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- j) obce, OSS, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon

### **3.2.1 Členění neziskových organizací**

Všechny tyto zmíněné druhy neziskových organizací jsou usměřňovány zákonem, vyhláškou, případně nařízením vlády. Jejichž společným rysem je, že jsou prospěšné a přispívají k veřejnému dobru. Jsou zakládány pro uspokojování konkrétních potřeb občanů a jak je již patrné, působí například v oblastech školství, zdravotnictví, vědy a výzkumu, kultury, obrany a bezpečnosti.



Dle Tetřevové (2008), je můžeme členit dle mnoha kritérií.

**Členění podle zakladatele (Tetřevová, 2008):**

- veřejnoprávní organizace – založeny veřejnou správou,
- veřejnoprávní instituce – založeny ze zákona,
- soukromoprávní organizace – založeny soukromou nebo právnickou či fyzickou osobou.

**Členění podle financování (Tetřevová, 2008):**

- zcela z veřejných rozpočtů,
- z části z veřejných rozpočtů,
- z různých zdrojů,
- z vlastního zisku.

**Členění podle charakteru poslání (Tetřevová, 2008):**

- veřejně prospěšné – poskytování služeb ve veřejném zájmu,
- organizace vzájemně prospěšné – slouží zájmům svých členů.

**Členění podle realizované činnosti (Tetřevová, 2008):**

- kultura, ochrana památek, umění,
- vzdělávání a výzkum,
- zdravotní péče,
- sociální služby,
- sport, tělovýchova a rekreace,
- životní prostředí,
- komunitní rozvoj a bytové hospodářství,
- občanskoprávní osvěta a politické organizace,
- organizování dobročinnosti,
- náboženství a církve,
- profesní komory, svazy, odbory,

### Členění podle účasti státu (Tetřevová, 2008):

- Státní neziskové organizace zřizuje stát, kraje, obce nebo organizační složky státu. Jejich úkolem je zabezpečit výkon státní správy a veřejných služeb, jako školství, zdravotnictví a sociální služby. Nejsou založeny za účelem podnikání či produkci zisku.
- Nestátní neziskové organizace jsou zakládány fyzickými, nebo právnickými osobami. Jsou zde sdružovány osoby spolupracující na v určité oblasti služeb, které si zvolily. Do této kategorie můžeme zařadit spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, náboženské společnosti atd.

Dle Rektoříka (2001), se neziskové organizace dělí do pěti skupin dle různých typologických znaků:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a ÚSC, s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných, s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (Rektořík, 2001).

### 3.2.2 Zdroje financování neziskových organizací

Zabezpečení financování je zásadním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace. Každý subjekt musí získávat zdroje v dostatečné výši a ve vhodné struktuře na pokrytí všech nákladů svého fungování a na činnosti, kterou vyvíjí (Stejskal, 2012).

Mezi základní principy financování neziskové organizace patří vícezdrojovost. Mezi nejdůležitější zdroje patří jednotlivá resortní ministerstva, která mají své garantované systému, kde se mohou organizace ucházet o dotace. Další možné formy jsou podpory od městských či krajských úřadů, či podpora státní příspěvku. Pro některé organizace, jsou zdrojem příjmu finance plynoucí ze smluvních vztahů s různými vládními institucemi, na základně provozování dané služby (YOUNG, 2007).

*„Jedním z dalších principů financování neziskových organizací je schopnost efektivně vynakládat finanční a nefinanční zdroje a dosáhnout za jejich pomoci stanovených cílů. Být efektivní v tomto smyslu znamená dosahovat kvalitních, konkurence schopných výsledků účelným využíváním získaných zdrojů, a to při co nejvyšším poměru dosažených výsledků k vynaloženým nákladům.“* (Stejskal, 2012).

Ve vyspělých zemích funguje také systém daňových úlev, někdy nazývaném jako fiskální zisk. Je možné zkoumat tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků do a z neziskové organizace (Stejskal, 2012):

- osvobození finančních toků neziskové organizace od daní
- úlevy na daních neziskovým organizacím
- úlevy na daních přispěvatelů.

Dalším možným zdrojem jsou individuální peněžní dárci či spolupráce, které mohou být výhodné pro zařazení členů organizace, dobrovolníky či zájmové skupiny lidí. Dobrovolnická práce je také důležitým a charakteristickým prvkem neziskových organizací. O finanční podporu je také možné požádat české či zahraniční nadace.

Organizace mohou být však financovány i ze své vlastní činnosti, která může zahrnovat např. prodej výrobků, služeb a jakoukoliv další hospodářskou činnost. Možností jsou také různé aukce, loterie, plesy, burzy atd. U určitých typů neziskových organizací založených na členském principu (občanská sdružení, profesní komory, politické strany, družstva i některé církve a náboženské společnosti) tvoří tento příspěvek další možný finanční zdroj (Vít, 2015).

### 3.3 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace patří do státního neziskového sektoru a působí v mnoha oblastech. Jsou to právnické osoby zřizované státem nebo ÚSC, které mají samostatnou právní subjektivitu, mohou vstupovat do právních vztahů, i když s určitým omezením. O vzniku a zániku příspěvkových organizací rozhoduje jejich zřizovatel. Prvky příspěvkových organizací jsou právní subjektivita a zřizovací listina, která obsahuje účel, nebo hlavní činnost dané organizace, rozpočet, tvorbu finančních fondů a hospodaření s majetkem. Zřizovatelem příspěvkové organizace může být stát, kraj či obec.

*„Tyto organizace využívají pro produkci veřejných statků zpravidla majetek, který jim zřizovatel dá do správy a jsou povinny o něj pečovat. Hospodaří podle svého rozpočtu.“* (Peková a kol., 2008).

Hlavním cílem příspěvkových organizací je převzetí takových činností, které jsou hodny veřejného zájmu a jsou zpravidla neziskové. Jejich zřizovatel má přímou vazbu na organizaci, kterou kontroluje a částečně i financuje.

*„Příspěvkové organizace mohou být zřizovány jak na úrovni státní, tak na úrovni územních samosprávných celků.“* (Krechovská a kol., 2018).

**Příspěvková organizace zřizována státem** – tzn. ústředními úřady státní správy, je právnickou osobou, a je řízena zákonem o rozpočtových pravidlech a zákonem o majetku České Republiky. V tomto případě řadíme daný subjekt mezi státní neziskové organizace. Zřizovatel o vzniku organizace vydá zřizovací listinu, která musí obsahovat (Stejskal, 2012):

- název a sídlo příspěvkové organizace,
- vymezení hlavní činnosti organizace,
- zda bude organizace provozovat pouze hlavní činnost nebo jí bude povoleno i provozování ekonomické činnosti,
- informace o svěřeném majetku
- statutární orgány příspěvkové organizace,
- dobu na kterou je zřízena, nebo na dobu neurčitou.

Po založení, musí vydat svůj statut, který musí být schválen zřizovatelem a dále vydá organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád, vnitřní předpisy a pravidla pro oběh účetních dokladů (Rektořík, 2001).

Příspěvková organizace hospodaří s vlastním rozpočtem, ve kterém se rozpočtují pouze náklady a výnosy spojeny s hlavní činností. Mezi hlavní rozpočtové příjmy patří tedy příjmy z hlavní činnosti, transferové příjmy se státního rozpočtu nebo transferové příjmy ze státních fondů. Je možné taky získávat příjmy od fyzických či právnických osob formou darů. Hospodaří také s prostředky svých peněžních fondů, které dle zákona tvoří rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond kulturních a sociálních potřeb a fond odměn (Peková a kol., 2008).

V případě že zřizovatel uvedl ve zřizovací listině i jiné činnosti, kromě hlavní, může organizace vykonávat i doplňkovou činnost. Ta by měla ovšem vykazovat zisk a v účetnictví musí být oddělena od hlavní neziskové činnosti. Hospodářský výsledek příspěvkové organizace zřizované státem je posléze tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a ziskem po zdanění z doplňkové činnosti. Příspěvková organizace zřízená státem nesmí přijímat žádné úvěry a půjčky a zároveň je nesmí poskytovat (Peková a kol., 2008).

**Příspěvkové organizace územních samosprávních celků** jsou zřizovány zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tyto organizace jsou zřizovány pro zabezpečení neziskových činností, které svým rozsahem, strukturou a složitostí vyžadují samostatnou právní subjektivitu. I příspěvkové organizace zakládané územními samosprávnými celky jsou právnickou osobou, která má zřizovatele. Ten o jejím zřízení musí vydat zřizovací listinu, která obsahuje stejné náležitosti jako příspěvková organizace založená státem. Příspěvková organizace územně samosprávných celků musí být na rozdíl od státních příspěvkových organizací zapsána do obchodního rejstříku (Rektořík, 2001).

Organizace hospodaří s prostředky získanými z činnosti, pro kterou byla zřízena. Vzhledem k napojení na rozpočet svého zřizovatele, hospodaří i s prostředky přijatými z tohoto rozpočtu. Také může hospodařit s dary od fyzických a právnických osob a přijímat finanční prostředky od zahraničních subjektů. V případě nedostatku finančních prostředků na pokrytí nákladů pro produkci veřejného statku, poskytne zřizovatel pomoc ve formě příspěvku ze svého rozpočtu. Může se jednat o příspěvek na provoz, který je využívám k doplnění

běžných potřeb, včetně údržby a oprav. Příspěvek na investice (kapitálový), je jedním ze zdrojů investičního fondu (Peková a kol., 2008).

Příspěvková organizace územně samosprávných celků může taktéž vykonávat doplňkovou činnost, a pokud při této doplňkové činnosti je vytvářen zisk, může jej použít pouze ve prospěch své hlavní činnosti. Organizace také vytváří své peněžní fondy, kterými jsou: rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Zůstatky peněžních fondů jsou převáděny na konci roku do roku následujícího (Rektořík, 2001).

### **3.3.1 Škola jako příspěvková organizace**

Základní a střední školy hospodaří jako příspěvkové organizace či školské právnické osoby. Jsou zřizovány obcí nebo krajem a jsou povinny se řídit zákony a vyhláškami o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu České republiky. Hlavním smyslem je vykonávání služby pro veřejnost a občany, uspokojování jejich potřeb a požadavků. Vzhledem ke své právní subjektivitě, může škola pro svého zřizovatele, disponovat svěřeným majetkem, získávat majetek a užívat jej, ale pouze v případech nutných pro výkon její existence. Škola musí být zřizovatelem zapsána do obchodního rejstříku a Rejstříku škol a školských zařízení, čímž získává právo poskytovat vzdělání a školské služby. Veškeré úkony spojené se zřízením školy jako příspěvkové organizace vykonává rada obce.<sup>1</sup>

Hlavním zdrojem financování veřejných škol je přiděl ze státního rozpočtu, resortu ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, dále jen MŠMT. Dalším zdrojem jsou příspěvky obcí, které potřebné prostředky získávají jako globální dotaci ze státního rozpočtu. Tok financí ze státního rozpočtu jednotlivým školám je odvozen od zřizovatelských funkcí jednotlivých institucí. Převážnou část financování na sebe bere stát, jen menší část poskytují obce či kraje. Systém pravidel financování je neustále upravován (Nahodil, 2009).

---

<sup>1</sup> Webový portál SMSČR [online] [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <http://www.rokvobci.cz/rukovet-starosty/detail/159-skola-jako-prispevkova-organizace-obce/>

Právní úpravu školských příspěvkových organizací obsahuje zákon o malých rozpočtových pravidlech. Tento zákon stanovuje podmínky zřizování, změn, rušení, možnosti majetkových práv a finanční hospodaření příspěvkových organizací, které je založena na tzv. fondovém hospodaření.

Mezi základná orgány školy patří ředitel a školská rada:

**Ředitel školy** je zodpovědný za správu a řízení školy, rozhoduje o každodenních záležitostech školy, je odpovědný za její bezproblémové fungování, hospodaření s prostředky školy a za pedagogickou a odbornou úroveň vzdělávání. Stanovuje organizaci a podmínky provozu školy, odpovídá za využití finančních prostředků. Ředitel zajišťuje dohled nad žáky, přijímání a zařazení dětí, jejich přestupky či vyloučení. Odpovídá za plnění učebních plánů a osnov. Tvoří podmínky pro vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady. Ředitel je jmenován na šestileté funkční období na základě konkursního řízení.<sup>2</sup>

**Školská rada** je sestavena ze zákonných zástupců žáků či studentů, pedagogických pracovníků školy, zřizovatele a dalších možných osob. Hlavním účelem rady je možnost podílet se na správě školy, vyjadřovat se k návrhům školních vzdělávacích programů, schvaluje výroční zprávy, školní řád a jeho změny. Podává návrhy na zlepšení či schvaluje pravidla pro hodnocení žáků. Má funkci iniciativního a poradního orgánu.<sup>3</sup>

### 3.3.2 Hospodaření příspěvkových organizací

*„Finanční hospodaření příspěvkových organizací je ovlivněno především vztahem k rozpočtu zřizovatele a samozřejmě i bezprostředním vlivem zřizovatele na ekonomické rozhodování příspěvkové organizace.“* (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Školy a školská zařízení, která jsou zpravována jako příspěvkové organizace hospodařící s finančními prostředky veřejných rozpočtů. Tyto prostředky jsou účelově vázány a je možné je využívat jen pro účely, pro které byly určeny. V případě organizace řízené státem, se řídí

---

<sup>2</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17_cs)

<sup>3</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-21_cs)

hospodaření zákonem o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Příspěvkovou organizaci zřízenou územními samosprávnými celky upravuje zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Otrusínová a Kubíčková, 2011).

Příspěvková organizace hospodaří na základě schváleného ročního rozpočtu, výsledky pak předkládá zřizovateli, který rozhoduje o rozdělení zisku nebo způsobu úhrady. Organizace nelze provozovat za účelem ziskovosti nebo samofinancování.

Mezi hlavní zdroje příjmů patří:

- dotace ze státního rozpočtu – tzv. přímé náklady na vzdělání,
- dotace poskytnutá na provoz školy z rozpočtu zřizovatele formou příspěvku,
- výnosy z vlastní činnosti,
- prostředky z rozvojových programů MŠMT ČR.

Základem pro hospodaření příspěvkové organizace je vedení účetnictví evidence nákladů a výnosů, aktiv a pasiv a toku všech finančních prostředků. Mezi základní body hospodaření patří hlavní a vedlejší činnost, hospodaření dle hospodářského výsledku a fondové hospodaření (Svoboda, 2019).

Organizace je povinna na začátku každého roku vypracovat již zmíněný rozpočet, který musí být schválen zřizovatelem a kterým se bude celý rok řídit. Rozpočet obsahuje pouze výnosy a náklady vyplývající z hlavní činnosti organizace, či finanční prostředky získané od zřizovatele. Musí být vyrovnaný a zahrnovat příspěvek ze státního rozpočtu, či případný odvod do státního rozpočtu. V případě, kdy rozpočtové náklady převyšují rozpočtové výnosy je poskytován příspěvek na provoz, který rozdíl vyrovná. Finanční prostředky na provoz zajišťují kraje a obce ze svých rozpočtů. Naopak v případě, kdy rozpočtové výnosy převyšují rozpočtové náklady, dochází k odvodu do státního rozpočtu. Hospodářský výsledek je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a zdaněným ziskem z vedlejší činnosti.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01.31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty>



### 3.3.3 Zdroje financování příspěvkových organizací

#### Hlavní činnost

Příjmy získané poskytováním služeb vyplývající z hlavní činnosti organizace, která je uvedena ve zřizovací listině. Hlavní činností se rozumí takové konání, které naplňuje smysl příspěvkové organizace a důvod, kvůli kterému byla založena. I hlavní činností je možno dosahovat zisku, nesmí se však jednat o podnikání ani jinou výdělečnou činnost (Rektořík, 2010).

#### Vedlejší činnost

V případě vedlejší neboli doplňkové činnosti, dochází k činnosti, která navazuje na činnosti hlavní. V případě provozování vedlejší činnosti, musí být její hospodaření sledováno odděleně od hlavní činnosti. Pro organizaci je to možnost, jak získat finanční prostředky na pokrytí nákladů hlavní činnosti. Vedlejší činnost organizace musí být uvedena ve zřizovací listině.

*„V doplňkové činnosti školská právnická osoba vykonává činnost navazující na její hlavní činnost nebo činnost sloužící k účelnějšímu využití odbornosti jejich zaměstnanců a majetku. Doplňková činnost nesmí být provozována způsobem, který by omezoval hlavní činnost školské právnické osoby nebo ohrožoval kvalitu, rozsah a dostupnost“ (Nebuželská, 2017).*

Do této činnosti mohou spadat např. pronájem areálu školy (tělocvična, hřiště, učebny), poskytování stravování či pořádání kurzů pro veřejnost. Výtěžek z této činnosti představuje možnost, jak dosáhnout naplnění nebo účelu činnosti, pro kterou byla organizace zřízena.

*„Realizace doplňkových činností má i další neplánované efekty. Rozvíjí manažerský a odborný potenciál zaměstnanců školy, vytváří prostor pro nestandardní zapojení studentů do aktivit školy. Posiluje se tak sebevědomí žáků i zaměstnanců, soudržnost školského týmu. Vedlejší činnosti jsou dokladem toho, že škola se o sebe umí postarat. Jsou dobrou propagací školy, posilují její PR, zlepšují obraz školy v očích veřejnosti“ (Bergerová, 2011).*

## Peněžní fondy

Příspěvkové organizace vytváří své peněžní fondy:

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (Peková a kol., 2019)

Zůstatky těchto peněžních fondů převádí organizace na konci roku do roku následujícího.

*„Rezervní fond je nástrojem motivace příspěvkové organizace na dosahování lepšího výsledku hospodaření proti plánovanému“.* (Peková a kol., 2008)

Tvoří se ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace, přijatými peněžními dary či nevyčerpanými dotacemi, na základě schválení jeho výše zřizovatelem. Je používán na financování dalšího rozvoje, k úhradě případných sankcí, k úhradě ztráty za předchozí léta či k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi náklady a výnosy.

*„Investiční fond příspěvkové organizace slouží k financování jejich investičních potřeb, k financování dalšího rozvoje PO.“* (Peková a kol., 2012).

Investiční fond je dle Pekové a kol. (2012) tvořen:

- z odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku na základě zřizovatelem schváleného odpisového plánu,
- z investičních dotací – příspěvků rozpočtu zřizovatele,
- z investičních dotací ze státních fondů, jsou-li poskytnuty,
- z výnosů z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, pokud k tomu dá zřizovatel souhlas, nebo z prodeje vlastního majetku,
- z účelových investičních darů a příspěvků od jiných subjektů,
- z převodu z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem.

Investiční fond může být také využíván k pořízení dlouhodobého majetku, k úhradě splátek minulých investičních úvěrů nebo půjček, k posílení zdrojů na financování oprav a údržby

nemovitého majetku ve vlastnictví zřizovatele, který organizace používá ke své činnosti, nebo i k odvodu do rozpočtu zřizovatele (Peková a kol., 2008). Na rozdíl o rezervního fondu je k čerpání těchto prostředků třeba souhlas zřizovatele.

**Fond odměn** je také motivačním fondem. Je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření po skončení rozpočtového období, a to do výše 20 %, nejvýše však do výše 20 % limitu mzdových prostředků. Vždy vyžaduje schválení zřizovatele a může být i nulový. Je určen na úhradu odměn zaměstnancům (Peková a kol., 2008).

**Fond kulturních a sociálních potřeb** je tvořen 2 % z objemu prostředků na platy a náhrady platů a odměny. Z tohoto fondu přispívá organizace na financování kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců, interních vědeckých aspirantů, důchodců, kteří před odchodem pracovali v příspěvkové organizaci a dalších možných potřeb. Slouží k uspokojování kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců a dalších osob, u nichž to právní předpisy umožňují (Hryzláková, 2020).

## **Dary**

Příspěvková organizace může se souhlasem zřizovatele přijímat dary na základě darovací smlouvy. Je možné darovat finanční prostředky, u kterých může ale i nemusí být vymezený účel použití, či konkrétní věc. V obou případech je organizace povinna podat daňové přiznání o dani darovací, dědické či dani z převodu nemovitosti. Při splnění zákonem stanovených podmínek jsou organizace osvobozeny od darovací daně (Bergerová, 2011).

Dary mohou být například od individuálních dárců a jedinců, které mají blízký vztah ke škole jako např. bývalý studenti, zaměstnanci, rodiče studentů či ekonomické subjekty v blízkosti školy (Bergerová, 2011). V případě, kdy se organizaci podaří s dárci udržet dlouhodobý vztah a vybudovat vzájemnou důvěru, může se dárcem stát pravidelným a věrným přispěvatelem (Rektořík, 2010).

### 3.3.4 Fundraising

*„Fundraising je velmi frekventovanou kategorií spojenou s neziskovým sektorem. Jejím obsahem je soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání (Boukal, 2013).*

Je to aktivita, která směřuje k zajištění prostředků pro činnost neziskové organizace z vnějších soukromých zdrojů. Za fundraising se nepovažuje získávání prostředků z veřejných zdrojů, např. v podobě dotací či grantů (Vít, 2015).

Dle Šedivého a Medlíkové (2012) je fundraising proces, který se společně s PR, marketingem a lobbingem podílí na kvalitě interních a externích vztahů, a který přímo ovlivňuje značku a image organizace.

Je to další ze základních principů fungování neziskového sektoru, který se neobjevuje v žádném jiném sektoru. Tyto aktivity spoléhají na filantropii oslovovaných dárců a vybudování společného vztahu či partnerství. Pokud je proces fundraisingu úspěšný, je jeho výsledkem získání dostatečných finančních prostředků, hmotných či nehmotných zdrojů, darů a spousta dalšího (Stejskal, 2012).

Organizace může využít hned několik metod a nástrojů fundraisingu mezi které dle Víta (2015) patří:

- **Dárcovství** – na základě darovací smlouvy dárcem bezplatně převádí věc do vlastnictví obdarovaného. Věcí se rozumí i finanční prostředky. Dar musí být určen na v zákoně vymezený obecně prospěšný účel.
- **Sponzoring** – na základě sponzorské smlouvy, předmětem plnění je obvykle reklama nebo propagace sponzora např. při společenských či kulturních akcích.
- **Vzájemné darování** – obě strany smlouvy si navzájem poskytnou plnění např. reklamu či práci.
- **Loterie a tomboly** – hra, jejíž účastníci zaplatí vklad, jehož návratnost se účastníkovi nezaručuje.
- **Soutěže, ankety a jiné akce o ceny** – organizátor se zavazuje vyplatit účastníkům určeným slosováním nepeněžitě výhry.

- **Veřejné sbírky** – získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro stanovený veřejně prospěšný účel. Možné konat na dobu určitou i neurčitou, nejdéle však po dobu tří let.
- **Dobročinné aukce** – aukce neboli dražba je forma obchodování, kdy cena není předem stanovena, ale určena až během dražby. Organizace mohou dražit věci které patří neziskovní organizaci, nebo věci které jim byla poskytnuty třetí osobou.
- **Dědictví** – fyzická osoba může po své smrti věnovat určitou část svého majetku na veřejně prospěšné účely. Podmínkou je sepsaná závěť, nezisková organizace nemůže být dědicem ze zákona.

Veškeré aktivity spojené s fundraisingem má na starost Fundraiser, který nesmí chybět v žádné úspěšné neziskové organizaci. Výčet jeho aktivit je velice široký a kombinují se v něm manažerské a výkonné role. K úspěšnému fundraisingu je třeba určit cíle v určeném časovém horizontu a vypracovat fundraisingový plán, ideálně podle metody SMART (Šedivý, 2009).

### 3.4 Reforma financování regionálního školství

V listopadu 2019 zveřejnilo MŠMT hlavní principy nové vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ prostřednictvím hodnotového dokumentu zpracovaného externí expertní skupinou. V říjnu 2020 pak vláda schválila tuto strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Strategie byla zpracována na dalších deset let a jejím cílem je modernizace vzdělávacího systému ČR v **oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení.**<sup>5</sup>

Strategie 2030+ má dva hlavní **strategické cíle:**<sup>6</sup>

- **Strategický cíl 1:** Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život
- **Strategický cíl 2:** Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů

<sup>5</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_cs)

<sup>6</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_cs)

Strategické cíle budou realizovány prostřednictvím pěti **strategických linií**, které naznačují způsob, jak dosáhnout splnění cílů:

- Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání
- Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání
- Podpora pedagogických pracovníků
- Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce
- Zvýšení financování a zajištění jeho stability.<sup>7</sup>

Reforma se soustřeďuje i na oblast financování škol a školských zařízení zřizovaných kraji, obcemi a svazky obcí. Jedná se o:

- Narovnání systému rozdělování peněz
- Školy dostanou prokazatelně víc peněz na zkvalitnění vzdělávání
- Ředitelé získají jasná pravidla pro financování, systém bude předvídatelný
- Zjednodušení ekonomické administrativy
- Pravomoci ředitelů škol nejsou změnou nijak omezeny.<sup>8</sup>

### 3.4.1 Financování regionálního školství

Regionálního školství je založena na principu vícezdrojového financování. Tyto finanční prostředky můžeme členit na:

- **přímé náklady na vzdělání hrazené státem** – pod které spadají veškeré mzdové prostředky, povinné odvody, výdaje na školní potřeby a učebnice, rozvojové programy, výdaje na školení a vzdělávání pracovníků, poradenská činnost a ubytovací a stravovací služby.
- **ostatní výdaje** – neboli provozní a investiční výdaje škol hrazené zřizovatelem (Hejduková, 2015).

---

<sup>7</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_cs)

<sup>8</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01.31]. Dostupné z: <https://sdv.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

### 3.4.2 Provozní a investiční výdaje

**Provozní výdaje** škol a školských zařízení, které jsou zřizovány územními samosprávnými celky, jsou hrazeny z rozpočtu zřizovatele, kterým může být kraj nebo obec. Hlavním zdrojem úhrady těchto výdajů jsou příjmy obcí a krajů z tzv. rozpočtového určení daní, tedy přerozdělení výslovně stanovených sdílených daní mezi stát, obce a kraje. Jedním z koeficientů, podle kterých se část sdílených daní rozděluje mezi jednotlivé obce, je počet dětí mateřských škol a žáků základních škol vzdělávajících se ve škole zřizované danou obcí.<sup>9</sup>

**Investiční výdaje** jsou vždy hrazeny zřizovatelem příslušného školského zařízení. V případě škol, které jsou zřizovány obcemi (zejména mateřské a základní školy) jsou tyto výdaje hrazeny z obecních rozpočtů. Školy zřizovány (zejména střední a vyšší odborné školy) jsou hrazeny z rozpočtů krajů. U soukromých a církevních škol dochází k financování prostřednictvím rozpočtů soukromých či církevních zřizovatelů.<sup>10</sup>

### 3.4.3 Přímé náklady na vzdělání hrazené státem

Od 1.1.2020 dochází k reformě financování školství, na základě ustanovení novely školského zákona jsou školy a školská zařízení zřizované krajem, obcí nebo svazem financovány podle nových pravidel.

*„Nově bude stanovovat rozpočty jednotlivých škol MŠMT na základě zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády podle § 161 odst. 2 tohoto zákona (dále „nařízení vlády“) a jiných právních předpisů“<sup>11</sup>*

Školy jsou financovány z rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Financování probíhá v rámci českého školství na základě normativů. Krajské normativy jsou

<sup>9</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding\\_21\\_cs#3\\_1\\_1\\_2\\_2\\_Financovani\\_skol\\_ze\\_statniho\\_rozpoctu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding_21_cs#3_1_1_2_2_Financovani_skol_ze_statniho_rozpoctu)

<sup>10</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding\\_21\\_cs#3\\_1\\_1\\_2\\_2\\_Financovani\\_skol\\_ze\\_statniho\\_rozpoctu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding_21_cs#3_1_1_2_2_Financovani_skol_ze_statniho_rozpoctu)

<sup>11</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/faq-casto-kladene-otazky-1>

upraveny vyhláškou o krajských normativech. Vytváření krajských normativů je svěřeno krajskému úřadu, který má povinnosti stanovit a zveřejnit krajské normativy, způsobem umožňující dálkový přístup, a to nejpozději do 30 pracovních dnů od obdržení rozpisu rozpočtu MŠMT. Prostřednictvím republikových normativů, které stanovuje MŠMT, se přiděluje jednotlivým krajům určitý objem finančních prostředků, které může krajský úřad využít k zvýšení krajského normativu nad rámec hodnot ukazatelů.

Pro jednotlivé normativy jsou stanoveny jednotky výkonu např. 1 žák v oboru vzdělávání ve střední škole v denní formě studia, 1 stravovaný, 1 žák se specifickými vzdělávacími potřebami apod. Pro stanovení finančních prostředků na tarifní platy pedagogických pracovníků se na základě krajských normativů použijí ukazatele, které se odvíjejí od průměrných hodnot počtu jednotek výkonu připadajících na jednoho pedagogického či nepedagogického pracovníka. Finanční prostředky jsou tedy přidělovány podle skutečně vykázaných úvazků v jednotlivých platových třídách a platových stupních, a ne podle počtu žáků či studentů, jak tomu bylo do roku 2019. Školy musí vyplňovat výkonné výkazy P1c -01, které jsou předávány MŠMT pro účely financování. V případě, že škola počtem vykázaných úvazků překročí stanovený maximální počet hodin podle nařízení vlády, bude škole objem finančních prostředků odpovídajícím způsobem snížen. Škola také stanovený objem finančních prostředků na pedagogické pracovníky a ostatní nárokové a nenárokové složky platu (příplatky za vedení, zvláštní a ostatní příplatky, osobní příplatky, odměny).<sup>12</sup>

Všem školským zařízením jsou ze státního rozpočtu také poskytovány finanční prostředky na realizaci tzv. podpůrných opatření při vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, a to jak podpůrných opatření personálního charakteru (asistent pedagoga, pedagogická intervence apod.), tak věcného charakteru (speciální učební pomůcky). Dané podpůrné opatření je vyčísleno finanční paušální cenou, která určuje finanční náročnost konkrétního opatření. Podmínkou poskytování podpůrného opatření s

---

<sup>12</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/faq-casto-kladene-otazky-1>



normovanou finanční náročností je doporučení školského poradenského zařízení a informovaný souhlas zákonného zástupce dítěte či žáka.<sup>13</sup>

Nově se pro výpočet objemu finančních prostředků určených na platy pedagogických zaměstnanců a limitu pedagogických zaměstnanců škol využívají ukazatele PHmax a PHAmax.

**PHmax** určuje hodnotu maximálního počtu hodin na jednu třídu nebo na jeden ročník v případě konzervatoře, který bude financovaný ze státního rozpočtu. Je stanoven v souladu s rámcovými vzdělávacími programy pro střední vzdělávání a zahrnuje:

- minimální týdenní počet hodin teoretické a praktické přípravy;
- dělení na skupiny při realizaci odborného výcviku v souladu s nařízením vlády o soustavě oborů vzdělání základního, středního a vyššího odborného vzdělávání, které stanoví počet žáků na jednoho učitele odborného výcviku;
- potřebný počet hodin na nezbytné dělení hodin teoretické výuky.<sup>14</sup>

PHmax se stanoví samostatně pro každý obor středního vzdělání, formu vzdělávání a typ třídy.

**PHAmax** určuje maximální týdenní počet hodin přímé pedagogické činnosti asistenta pedagoga financovaného ze státního rozpočtu v oboru vzdělání Praktická škola jednoletá (78-62-C/01) a Praktická škola dvouletá (78-62-C/02).

Vypočtené hodnoty PHmax a PHAmax se určují odděleně a případné „přebytky“ PHmax nelze využít na asistenty pedagoga a naopak. Stanovení výše PHAmax se odvíjí od průměrného počtu žáků ve třídách.<sup>15</sup>

Tento normativně nákladový systém financování, který je založen na financování reálného objemu výuky a reálné výše tarifních platů pedagogů, probíhá od ledna 2020 ve dvou fázích. V první fázi MŠMT provede rozpis většiny prostředků na přímé výdaje na vzdělávání

---

<sup>13</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding\\_21\\_cs#3\\_1\\_1\\_2\\_2\\_Financovani\\_skol\\_ze\\_statniho\\_rozpocetu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding_21_cs#3_1_1_2_2_Financovani_skol_ze_statniho_rozpocetu)

<sup>14</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/50971/>

<sup>15</sup> Webový portál MŠMT [online] [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/50971/>

propočítaný a stanovený pro každou jednotlivou školu. Ve druhé fázi krajský úřad doplní tento centrální rozpis MŠMT o rozpis prostředků na školské služby prostřednictvím krajských normativů.<sup>16</sup>

#### **3.4.4 Finanční prostředky z evropských fondů**

**Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OPVV)** umožňuje školám využívat finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů. Cílem programu OP VVV je přispět k posunu České republiky směrem k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR. Program se zaměřuje na zlepšení kvality vzdělání a výzkumu a následné propojení s trhem práce, což by mělo zajistit rovný přístup ke vzdělání. Také se pokouší o snížení neúspěchu mladých lidí ve vzdělání, což může následně ovlivnit kvalitu jejich života a jejich pracovní výsledky. Podporuje zkvalitnění a zefektivnění vzdělávání a odborné přípravy, spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství, zlepšování kreativity a inovativnosti a rozvoj podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy.<sup>17</sup>

Principem programu je rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku v sociálně soudržně společnosti a podpora kvality výzkumu. Intervence v oblasti vzdělávání budou zároveň podpořeny systémovými změnami, které směřují ke zkvalitnění vzdělávacího systému naší země. Oblasti intervencí OP VVV proto zahrnují:<sup>18</sup>

- Podporu rovnosti a kvality ve vzdělávání
- Rozvoj lepších kompetencí pro trh práce
- Posílení kapacit pro kvalitní výzkum a jeho přínos pro společnost.

**Integrovaný regionální operační program (IROP)** je jeden z operačních programů, přes které se v Česku rozdělují peníze poskytnuté z evropských fondů, konkrétně z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Jednou z oblastí podpory IROP je i vzdělávání a jehož cílem je zvýšení kvality a dostupnosti infrastruktury pro vzdělávání a celoživotní učení. IROP na

---

<sup>16</sup> Webový portál Eurydice [online] [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_cs)

<sup>17</sup> Webový portál OP VVV [online] [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/o-programu>

<sup>18</sup> Webový portál OP VVV [online] [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/o-programu>

téma vzdělávání vyčlenil 17,4 mld. Kč. Cílem podpory IROP je navyšování kapacit v předškolním vzdělávání a zajištění kvalitní infrastruktury pro výuku klíčových kompetencí, které žáci základních a středních škol využijí v praxi. Je kladen důraz na výuku technických a řemeslných oborů, přírodní vědy, cizí jazyk a práci s digitálními technologiemi.<sup>19</sup>

Podpora je určena na:<sup>20</sup>

- navyšování kapacit mateřských škol – výstavba nových mateřských škol či přístavba pavilónů a modernizace stávajících mateřských škol,
- budování a modernizaci odborných učeben na základních, středních a vyšších odborných školách pro přírodní vědy, technické a řemeslné obory, cizí jazyky a práci s digitálními technologiemi, např. laboratoře chemie a biologie, učebna fyziky, dílny, počítačové a jazykové učebny),
- modernizace učeben pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání v přírodních vědách, technických a řemeslných oborech, cizích jazycích a v práci s digitálními technologiemi,
- modernizaci škol a školských zařízení k umožnění přechodu žáků a studentů do škol hlavního vzdělávacího proudu a k samostatnému způsobu života.

---

<sup>19</sup> Webový portál IROP [online] [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/vyzvy/detaily-temat/vzdelavani>

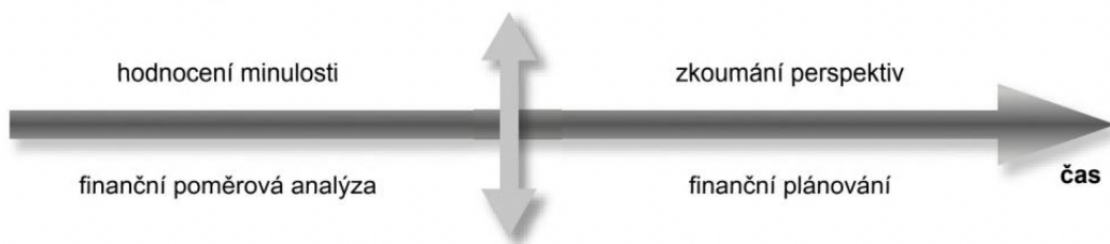
<sup>20</sup> Webový portál IROP [online] [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/vyzvy/detaily-temat/vzdelavani>

### 3.5 Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke **komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku**. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně všech svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knápková a kol., 2017).

Dle Růčkové (2019) představuje finanční analýza systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Tyto analýzy v sobě zahrnují firemní minulost, současnost a předpovídání budoucích firemních podmínek viz. obrázek 2.

Obrázek 2: Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: Růčková, 2019

„Hlavní přínos finanční analýzy spočívá v tom, že umožňuje dospět k jistým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci účetní jednotky a následně pak přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti účetní jednotky“ (Strouhal a Bokšová, 2015).

Finanční analýza má pro podnik široké využití. Manažeři ji využívají pro krátkodobé i dlouhodobé řízení podniku. Je možno ji využít i pro rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury, při sestavování finančního plánu podniku. Slouží také jako zdroj pro další rozhodování a posuzování, které potřebují nejen samotní manažeři, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, konkurenci, burzovní makléři či odborná veřejnost (Knápková a kol., 2017).

Kvalita finanční analýzy závisí na kvalitě a komplexnosti použitých vstupních dat. Do finanční analýzy je třeba podchytit všechna data, která jsou kvalitní a ovlivňují finanční zdraví firmy. Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkazy cash flow a příloha k účetní závěrce (Knápková a kol., 2017).

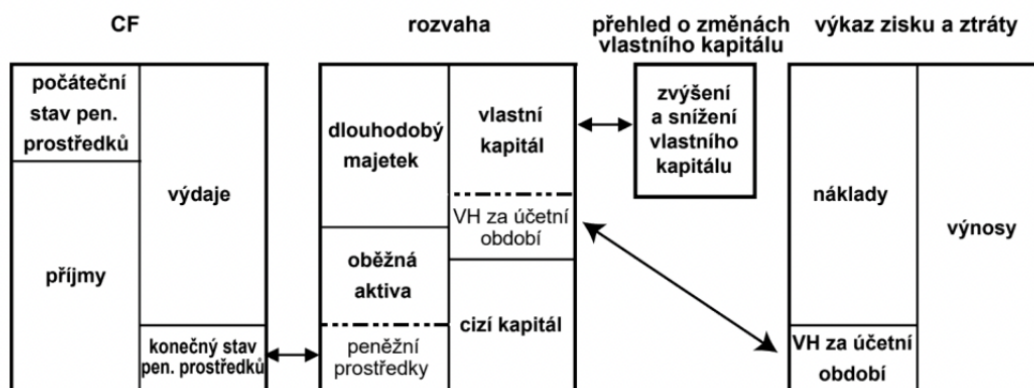
**Rozvaha** nám umožňuje pohled na finanční strukturu podniku. Na straně aktiv nám dává přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv o způsobu financování tohoto majetku. Dle Martinočové a kol. (2019) nám rozvaha (balance) podniku představuje písemný přehled ve formě účtu, na jejíž debetní straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku. Zachycuje finanční zdroje podniku k určitému okamžiku a majetek, který z těchto finančních zdrojů podnik financoval. Základem je bilanční rovnice vyjadřující rovnováhu aktiv a pasiv.

**Výkaz zisku a ztráty** je tvořen výnosy, náklady a výsledkem hospodaření. Výnosy jsou peněžité částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tom období došlo k jejich inkasu. Náklady pak naopak představují peněžní částky, které podnik v daném účetním období vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období skutečně dojít. Z toho vyplývá, že nákladové a výnosové položky se neopírají o skutečné hotovostní toky – příjmy a výdaje. Výsledek hospodaření je pak rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku (Knápková a kol., 2017).

**Cash flow** je peněžítý tok, což znamená že zahrnuje jak příjmy, tak výdaje. Jedná se o rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků ve sledovaném období. Cash flow nám umožňuje zjistit, zda bude podnik v budoucnosti schopen splácet své závazky, tedy vytvořit v daný okamžik dodatečnou hotovost. Ve výkaznictví se setkáváme s výkazem cash flow sestaveným nepřímou metodou (Mareš, 2017).

Mezi uvedenými výkazy existuje provázanost viz. obrázek číslo 3. Základem je rozvaha, která zobrazuje majetkovou a finanční strukturu. Významným zdrojem financování je výsledek hospodaření za účetní období, který je do rozvahy převzat z výkazu zisku a ztráty. Z hlediska majetkové struktury je důležité, jaký je stav finančních prostředků. Rozdíl mezi stavem finančních prostředků na začátku a na konci období pak dokumentuje cash flow. Detailnější pohled na vlastní kapitál pak ukáže výkaz – přehled o změnách VK (Knápková a kol., 2017).

Obrázek 3: Provázanost účetních výkazů



Zdroj: Knápková a kol., 2017

**Příloha účetní závěrky** představuje cenné informace pro tvorbu finanční analýzy. V příloze účetní závěrky lze nalézt:

- informace o použitých obecných účetních zásadách a použitých účetních metodách a odchylkách od těchto metod s uvedením jejich vlivu na majetek a závazky, finanční situaci a výsledek hospodaření účetní jednotky,
- informace o použitém oceňovacím modelu pro stanovení reálné hodnoty,
- pohledávky a závazky, které jsou kryté věcnými zárukami,
- výši a povahu jednotlivých výnosů a nákladů, které jsou mimořádné svým původem i objemem,
- zálohy, závdavky, zápůjčky a úvěry poskytnuté členům účetní jednotky,
- závazky a podmíněné závazky, které nejsou uvedeny v rozvaze,
- průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období (Knápková a kol., 2017).

### 3.5.1 Metody finanční analýzy

V rámci finanční analýzy existuje několik metod hodnocení finančního zdraví firmy, které je možné úspěšně aplikovat. Při realizaci analýzy je třeba dbát na přiměřenost volby metod analýzy. Metoda dle Růčkové (2019) by měla být zvolena s ohledem na:

- **Účelnost** – analýza by měla odpovídat předem stanovenému cíli. Je třeba si vždy uvědomit k jakému účelu a pro koho má finanční analýza sloužit.
- **Nákladnost** – analýza potřebuje čas a kvalifikovanou práci, což s sebou nese celou řadu nákladů. Hloubka a rozsah analýzy musí odpovídat očekávanému ohodnocení rizik spojených s rozhodováním.
- **Spolehlivost** – té lze docílit kvalitnější využitím všech dostupných dat. Čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější by měly být výsledky analýzy.

Přístupy k metodám můžeme rozlišovat dle přístupu k hodnocení procesů na fundamentální a technickou analýzu. **Fundamentální analýza** nám popisuje souvislost mezi ekonomickými a neekonomickými procesy. Zakládá si na kvalitních datech a jejich zpracování, znalosti poměrů v konkrétní firmě a znalost kontextu podnikání. Vstupní data jsou zpracována standardizovanými metodami i metodami specifickými, včetně expertních soudů (Kalouda, 2008). **Technická analýza** se zabývá kvantitativním zpracováním ekonomických dat s použitím matematických a matematicko – statistických metod a postupů a následným kvantitativním i kvalitativním vyhodnocením výsledků zpracování (Kocmanová, 2013).

Finanční analýza využívá v základě dvě skupiny metod, a to metody elementární a metody vyšší. V rámci **elementární analýzy** rozlišujeme ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Absolutní ukazatele vycházejí z účetních výkazů, kde jednotlivé položky rozvahy porovnáváme mezi sebou. Rozdílové ukazatele počítáme jako rozdíl určité položky aktiv a určité položky pasiv. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější skupinou a definujeme je jako podíl dvou údajů z výkazu (Růčková, 2019).

### 3.5.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele představují rozměr jednotlivých jevů. Na základě toho, zda vyjadřují stav nebo informují o údajích za určitý interval, je dělíme na veličiny stavové a tokové. Veličiny stavové tvoří obsah účetního závěru, veličiny tokové jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty či cash flow (Kocmanová, 2013).

Absolutní ukazatele můžeme analyzovat pomocí horizontální a vertikální analýzy. Ty slouží jako doplněk k ostatním druhům analýzy. „*Horizontální analýza se zabývá vývojem jednotlivých položek v účetních výkazech (rozdíly a indexy), zatímco vertikální finanční analýza zkoumá strukturu sumarizačních položek v daném roce*“ (Mareš, 2017).

### **Horizontální analýza**

Název horizontální analýza je odvozen od faktu, že se porovnávají hodnoty v rámci řádků, nejčastěji v buňkách vedle sebe, tedy horizontálně. Zabývá se porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Z těchto změn se dá také odvozovat i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti (Mrkvička, 2013). Dá se použít jak na výkaz zisků a ztráty, tak na rozvahu a výkaz cash flow. Cílem je zjistit, jak se daná položka změnila oproti roku předcházejícímu, a to jak v absolutní, tak i v procentuální výši. Absolutní výše by měla být doprovázena o procentuální změnu, aby bylo možné zjistit, zda je daná změna materiální (Mareš, 2017).

$$\text{absolutní změna} = \text{položka}_t - \text{položka}_{t-1}$$

kde

$\text{položka}_t$  = položka ve sledovaném období,

$\text{položka}_{t-1}$  = položka v předchozím období.

Při procentuálních změnách dochází k porovnání stejné položky oproti předchozí položce. Výsledek se násobí stovkou k získání procentuální změny.

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{položka}_t}{\text{položka}_{t-1}} - 1 \times 100$$

Vedle změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se také zjišťují jejich relativní změny. Tyto změny jsou vypočítány použitím bazického a řetězového indexu.

**Bazický index** spočívá v porovnávání se stále stejnou hodnotou (základní rok = 100 %). Znázorňuje poměr srovnávaného a základního (bazického) období. Index je vynásoben stem a vyjádřen v procentech. Uvádí o kolik procent se změnila hodnota ukazatele v běžném období oproti hodnotě v základním roce.



$$B_i = \frac{x_t}{x_0} * 100$$

$B_i$  = bazický index (v %)

$x_t$  = hodnota ukazatele v běžném období

$x_0$  = hodnota ukazatele v základním období

**Řetězový index** je poměrový ukazatel vývoje s pohyblivým základem. Je podobný bazickému indexu, s rozdílem že udává změnu oproti předchozímu sledovanému roku. Spočívá v porovnání dvou po sobě následujících období. Procentuální výsledek vypovídá o tom, o kolik procent se změnila hodnota ukazatele v běžném období oproti ukazateli v předcházejícím období.

$$\check{R}_i = \frac{x_t}{x_{t-1}} * 100$$

$\check{R}_i$  = řetězový index (v %)

$x_t$  = hodnota ukazatele v běžném období

$x_{t-1}$  = hodnota ukazatele v předcházejícím období

## Vertikální analýza

Základní rozdíl mezi vertikální a horizontální analýzou je ten, že vertikální analýza se zabývá pouze jedním účetním obdobím. V jednotlivém období zkoumá, jak se změnili jednotlivé položky vzhledem k dílčím veličinám nebo k základní položce. Jde o procentuální rozklad s cílem rozložit sumarizační položku na dílčí položky, ze kterých se skládá (Taušl Procházková a kol., 2018).

Dále sleduje vertikální analýza proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině a vychází jen z údajů jednoho období. Výsledky procentuální analýzy nám pomáhají vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku. Jako základ pro procentuální vyjádření se využívá v rozvaze hodnota celkových aktiv nebo pasiv, ve výkazu zisku a ztráty zase velikost tržeb (Kocmanová, 2013).

### 3.5.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou založeny na podílu dvou nebo více absolutních ukazatelů. Velmi často se jich využívá při zpracování finanční analýzy a lze jich zkonstruovat velké množství. Analýza vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, tedy veřejně dostupných informací a údajů. Mezi základní a nejpoužívanější poměrové ukazatele patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a tržní hodnoty. Každá firma si však může pro interní účely vytvářet vlastní blok hodnotících ukazatelů, které nejlépe vystihují podstatu její ekonomické činnosti (Růčková, 2019).

#### Ukazatele likvidity

Likviditu můžeme považovat za schopnost vykrývat své krátkodobé zdroje krátkodobými aktivy. Její ukazatele jsou velice důležité, protože se opírají o hlavní činnost podniku. Vycházíme vždy ze zjednodušeného tvaru, který poměřuje to, co do jednoho roku dostane podnik zapláceno s tím, co musí podnik do jednoho roku zaplatit (Mareš, 2017).

Dle Taušl Procházkové a kol. (2018) nám ukazatel likvidity říká, kolikrát jsme schopni uspokojit požadavky věřitelů (poskytovatelů krátkodobého cizího kapitálu) v případě, že promění veškerá oběžná aktiva (nebo jejich určitou část) v daném okamžiku na peněžní prostředky.

Likvidita je obvykle spojována se třemi základními poměrovými ukazateli, a to s běžnou likviditou, pohotovou likviditou a okamžitou likviditou:

**Běžná likvidita** určuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Ideální výsledek je v rozmezí 1,5-2,5 (Synek, 2011). Pokud se firma nachází pod touto hranicí, má problém s platební schopností. Dle Kocmanové (2013) by se měla standartní hodnota likvidity pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, což znamená, že 40 % oběžných aktiv se musí přeměnit na peníze k úhradě všech krátkodobých závazků. Hodnota nižší než 1 většinou znamená, že podnik financuje krátkodobými zdroji svůj dlouhodobý majetek, tedy nemá dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání závazků, které má uhradit.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Pohotová likvidita** vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj (Kalouda, 2008). To může zlepšit vypovídací hodnotu ukazatele pro současnou situaci, jelikož často trvá dlouho proměnit zásoby ve finanční prostředky. Ideální hodnoty jsou mezi 1-1,5 (Sedláček, 2011).

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\textring{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sob}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

**Okamžitá likvidita** se doporučuje udržovat v intervalu 0,2 – 0,5. Jde o nejpřísnější ukazatel likvidity (Taušl Procházková, 2018).

$$\text{okamžit\acute{a} likvidita} = \frac{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\textring{c}n\acute{i} majetek} + \text{pen\textring{e}žn\acute{i} prostředky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{a} pasiva}}$$

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability poměřují zisk s výši zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. Je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a současně je rentabilita základním indikátorem finančního zdraví podniku. Podle toho, jaký použijeme typ vloženého kapitálu, rozdělujeme tři základní typy výnosnosti. Ukazatele ROA – rentabilitu aktiv, ROE – rentabilita vlastního kapitálu a ROS – rentabilita tržeb (Strouhal, 2014).

**Rentabilita aktiv (ROA)** odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazuje efektivnost využití kapitálu nezávisle na financování a úrovni zdanění. Vypočítaný údaj dokládá, kolik haléřů připadá na 1 Kč vloženého kapitálu (Taušl Procházková a kol., 2018).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** určuje výnosnost vlastních zdrojů, je možné tedy zjistit výnosnost kapitálu, který byly do podniku vložen, nebo v něm zůstává v rámci výsledků hospodaření. Tento ukazatel by se měl pohybovat okolo 15 % a měl by být vyšší než úroky, které by podnik obdržel při jiné formě financování (Kocmanová, 2013).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb, zjišťuje tedy výnosnost tržeb. Čím vyšší je hodnota, tím lépe. Vždy je třeba vycházet pouze z tržeb za zboží, tedy výrobky a služby (Strouhal, 2014).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

### Ukazatele zadluženosti

Strukturu kapitálu tvoří nejen vlastní kapitál, ale i cizí zdroje. Zadluženost vyjadřuje, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje. Cílem ukazatelů zadluženosti je objasnit nejen to, v jakém rozsahu a jak podnik využívá dluhu k financování svých aktiv, ale i to, zda je nastavena vhodná struktura financování co do rozsahu i struktury, např. cizí zdroje úrokově zatížené vs. nezatížené (Mareš, 2017). Cizí zdroje mohou být levnější než zdroje vlastní a mohou zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu.

**Celková zadluženost** ukazuje celkové závazky v poměru k celkovým aktivům. Určuje celkový dluh, nebo to jaká část aktiv je financována pomocí cizích zdrojů. S tím související koeficient samofinancování nám určuje, jaký je podíl vlastního kapitálu na aktivech (Knápková a kol., 2017). Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje okolo 30-60 % (Kocmanová, 2013).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Dle Taušl Procházkové a kol. (2018) ukazuje celková zadluženost míru zadluženosti podniku vůči bilanční sumě a počítá se jako celkové dluhy/celková aktiva.

**Úrokové krytí** udává, kolikrát je podnik schopný krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s činností podniku. Vypočítá se jako EBIT/ nákladové úroky. Jeho doporučená hodnota je 3 a neměla by klesnout pod 1 (Taušl Procházková a kol.,

2018). Dle Mareše (2017) počítá úrokové krytí s problematikou finanční páky. Což znamená že EBIT by měl být alespoň tak velký jako placené úroky. Z toho vyplývá, že výsledná hraniční hodnota by měla být minimálně 1.

**Finanční páka** tento ukazatel nám určuje, že čím vyšší je jeho hodnota, tím více jsme použili cizích zdrojů na financování celkových aktiv. Je založen na skutečnosti, že vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Její hodnota bude vždy vycházet alespoň 1. Vysoká finanční páka představuje vysoký podíl cizích zdrojů na financování podnikových aktiv, tedy vysokou zadluženost (Strouhal, 2014). Ziskovost vlastního kapitálu by měla být vyšší než ziskovost celkového kapitálu, to je právě tehdy když je účinek finanční páky větší než 1 (Kocmanová, 2013).

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### **Ukazatele aktivity**

*„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat“ (Synek, 2011).*

**Obrat aktiv** měří efektivnost využívání celkových aktiv. Určuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Cílem je zjistit, zda podnik vydělá tolik, aby pokryl hodnotu celkových aktiv. Doporučuje se, aby hodnota dosáhla alespoň 1 (Taušl Procházková a kol., 2018). Nižší hodnota než 1 znamená zbytečný majetek a jeho neefektivní využití, vyšší obrat znamená efektivnější využití majetku (Kocmanová, 2013).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

**Obrat zásob** na skladě udává, počet obrátek zásob za sledované období (obvykle rok). Přebytkové zásoby jsou neproduktivní, dochází k růstu vázanosti kapitálu, který nenesou žádný výnos (Synek, 2011).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

**Doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dnů, které jsou zásoby vázány na skladě, do doby, než je spotřebujeme nebo prodáme (Taušl Procházková a kol., 2018). Dle Knápkové a kol. (2017) je pro posouzení ukazatele rozhodující jeho vývoj v čase v porovnání s odvětvím. Náklady jsou v tomto případě vhodnější pro hodnocení doby obratu zásob nežli tržby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

**Doba splatnosti pohledávek** měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Respektive jak dlouho trvá, než nám odběratel zaplatí ty výrobky či služby. Ukazatel vyjadřuje čas od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do doby, než obdrží platbu na účet. Delší doba znamená větší poměr obchodní úvěrů a tím i vyšší náklady (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

### Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie zobrazuje soběstačnost organizace. Autarkie na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje míru soběstačnosti z pohledu krytí nákladů. Vypočte se jako výnosy / náklady \*100. Je tedy uvedena v procentech, ideální hodnota je 100 %, což znamená že náklady jsou plně pokryty výnosy. V případě, je-li výsledek větší, pak výnosy převyšují náklady. Pokud je výsledek menší, nedochází k plnému pokrytí nákladů vytvořenými výnosy (Kraftová, 2002).

$$A_{\text{HV-HČ}} = \frac{V_{\text{HČ}}}{N_{\text{HČ}}} \times 100$$

kde  $A_{\text{HV-HČ}}$  - je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové části

$V_{\text{HČ}}$  – výnosy z hlavní činnosti

$N_{\text{HČ}}$  – náklady z hlavní činnosti

### 3.5.4 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele, které můžeme také nazvat jako fondy finančních prostředků, které nám vyjadřují rozdíl mezi položkami krátkodobých aktiv a pasiv. Nejpoužívanějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Je to ukazatel, který charakterizuje možnosti managementu firmy při řízení podniku.

**Čistý pracovní kapitál** je definován, jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Určuje nám, jakou podnik využívá strategii k financování. To by mělo držet balanc mezi majetkem a zdrojem jeho financování. Dlouhodobá aktiva, by měla být financována dlouhodobými zdroji. Krátkodobá aktiva by měla být zase financována krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál ukazuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (Knápková a kol., 2017).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní informace o škole

**Název školy:** Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická Karlovy Vary, příspěvková organizace

**Adresa školy:** Poděbradská 1247/2, 360 01 Karlovy Vary IČO: 00669709

**Zřizovatel školy:** Karlovarský kraj, Závodní 353/88, 360 06 Karlovy Vary

**Součásti školy:** Poděbradská 1247/2, Karlovy Vary, 360 01 (ředitelství a obory OSE)  
Zahradní 21, Karlovy Vary, 360 01 (technické obory, odborné učebny)

*Obrázek 4: Foto školy*



*Zdroj: Webové stránky školy*

Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická se nachází v centru Karlových Varů. Vznikla v roce 1949 spojením několika škol se zdravotnickým zaměřením. Škola aktuálně nabízí sedm oborů středoškolského studia a čtyři obory vyššího odborného studia. Má své nezastupitelné místo pro zajišťování vzdělanosti v karlovarském kraji.

Škola také spolupracuje s několika zdravotnickými a sociálními zařízeními a poskytuje tak studentům zaměstnavatelskou praxi. Mezi tato zařízení patří i Karlovarská krajská nemocnice či nemocnice Ostrov a Sokolov. Dále spolupracuje s dalšími pečovatelskými službami a institucemi. Je také centrem celoživotního učení a zaměřuje se na vzdělávání



dospělých, pořádá kvalifikační a rekvalifikační kurzy – Zubní instrumentářka, Sanitář, Masér, Pracovník v sociálních službách či Řidič dopravy nemocných a raněných.

Prioritou školy je vychovávat pro Karlovarský kraj specializované zdravotnické pracovníky. Koncepce rozvoje školy se zaměřuje zejména na personální oblast (zajištění kvalifikovaného pedagogického sboru), materiální oblast (zvýšení počtu multimediálních učeben, modernizace vybavení, komplexní síťové propojení učeben a kabinetů, zlepšování prostředí, údržba budov a okolí školy), finanční oblast (získávání dalších finančních prostředků prostřednictvím nejrůznějších projektů a grantů) a zkvalitnění spolupráce mezi vedením školy, učiteli, rodiči, zřizovatelem školy a širokou veřejností. Základním rysem je snaha o komplexnost pohledu na rozvoj školy, naprostá otevřenost a informovanost.

Škola poskytuje střední vzdělání s výučním listem nebo s maturitní zkouškou a vyšší odborné vzdělání. Kapacita školy je pro středoškolské studium 500 žáků a pro vyšší odborné 150 studentů.

Žáci středního vzdělávání mají na výběr ze sedmi oborů, ze kterých je pouze obor Ošetřovatel zakončen výučním listem, zbylých šest oborů je zakončeno maturitní zkouškou. Obor Zdravotnický asistent je od školního roku 2019/2020 nově nahrazen oborem Praktická sestra, jedná se pouze o dobíhající obor. Stejně je tomu tak v případě oborů Masér sportovní a rekondiční a Masér ve zdravotnictví. Za sledované období je kapacita středoškolského vzdělávání téměř naplněna viz. tabulka č. 1, což vypovídá o kvalitě poskytovaného vzdělávání.

*Tabulka 1: Přehled oborů a počtu studentů středního vzdělávání*

| Kód           | Obor                         | 2016/2017  | 2017/2018  | 2018/2019  | 2019/2020  |
|---------------|------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 53-41-M/03    | Praktická sestra             | 0          | 0          | 0          | 49         |
| 53-41-M/01    | Zdravotnický asistent        | 105        | 116        | 148        | 117        |
| 53-43-M/01    | Laboratorní asistent         | 43         | 50         | 44         | 47         |
| 53-41-M/04    | Masér ve zdravotnictví       | 0          | 0          | 0          | 47         |
| 69-41-L/02    | Masér sportovní a rekondiční | 89         | 84         | 82         | 40         |
| 78-42-M/04    | Zdravotnické lyceum          | 65         | 66         | 46         | 26         |
| 53-41-M/02    | Nutriční asistent            | 74         | 59         | 74         | 71         |
| 53-44-M/03    | Asistent zubní technika      | 51         | 80         | 76         | 74         |
| 53-41-H/01    | Ošetřovatel                  | 47         | 24         | 10         | 15         |
| <b>Celkem</b> |                              | <b>474</b> | <b>479</b> | <b>480</b> | <b>486</b> |

*Zdroj: Výroční zprávy školy, vlastní zpracování*

Škola aktuálně nabízí i čtyři obory vyššího odborného vzdělání. Obor Diplomovaný nutriční terapeut již ve školním roce 2019/2020 nebyl z důvodu nízkého zájmu studentů otevřen. Jak je patrné z tabulky č. 2, počty studentů vyššího vzdělání naplňují možnou kapacitu studentů ze 2/3 a počet studentů také nepatrně ubývá. I přesto je to však jedinečná příležitost pro některé studenty středoškolského studia pokračovat ve studiu i na vyšší odborné škole.

*Tabulka 2: Přehled oborů a počtu studentů vyššího odborného vzdělávání*

| Kód           | Obor                               | 2016/2017  | 2017/2018  | 2018/2019 | 2019/2020  |
|---------------|------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| 53-41-N/11    | Diplomovaná všeobecná sestra       | 33         | 38         | 37        | 46         |
| 53-43-N/11    | Diplomovaný farmaceutický asistent | 43         | 32         | 29        | 29         |
| 53-44-N/11    | Diplomovaný zubní technik          | 30         | 12         | 17        | 9          |
| 53-41-N/31    | Diplomovaná dentální hygienistka   | 12         | 12         | 12        | 21         |
| 53-41-N/41    | Diplomovaný nutriční terapeut      | 9          | 9          | -         | -          |
| <b>Celkem</b> |                                    | <b>127</b> | <b>103</b> | <b>95</b> | <b>105</b> |

*Zdroj: Výroční zprávy školy, vlastní zpracování*

### Personální zajištění

Vedení školy zajišťuje sedm osob (ředitelka, zástupkyně ředitelky, výchovná poradkyně, vedoucí oboru ZA, OŠ MAS a NA, vedoucí oboru DFA a LAS, vedoucí oboru DZT a AZT, vedoucí VOŠ)

Ředitelka školy **Mgr. Hana Švejtilová**

Zástupkyně ředitelky školy **Mgr. Jaroslava Hrudkajová**

Vzdělání na škole zajišťují jak interní, tak externí pedagogičtí pracovníci, kteří jsou odborníci v oboru. Přehled zaměstnanců školy ukazuje tabulka č.3, ze kterého je patrné že počet pedagogických zaměstnanců za sledované období klesal až do roku 2021, kde došlo k výraznému nárůstu pracovníků.

*Tabulka 3: Přehled zaměstnanců školy*

| Zaměstnanci                    | 2016/2017  | 2017/2018  | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021  |
|--------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| Interní pedagogičtí pracovníci | 67         | 64         | 61        | 59        | 68         |
| Externí pedagogičtí pracovníci | 24         | 24         | 25        | 20        | 26         |
| Nepedagogičtí pracovníci       | 12         | 12         | 12        | 12        | 12         |
| <b>Celkem</b>                  | <b>103</b> | <b>100</b> | <b>98</b> | <b>91</b> | <b>106</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Škola má také zastoupení v celorepublikových oborových a předmětových komisích zdravotnických škol. Ředitelka školy je členkou Asociace ředitelů zdravotnických škol ČR a Asociace vyšších odborných škol ČR.

## 4.2 Hospodaření školy

### 4.2.1 Rozvaha

Rozvaha patří mezi jeden z nejdůležitějších účetních výkazů. Ukazuje přehled veškerého majetku (aktiv) a zdrojů jeho krytí (pasiv). Rozvaha umožňuje posoudit finanční situaci školy.

Tabulka 4: Rozvaha, absolutní hodnoty v (Kč)

| Rok   | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Aktiva celkem</b>                          | <b>31 259 120</b> | <b>38 140 039</b> | <b>40 475 533</b> | <b>41 247 270</b> | <b>38 209 956</b> |
| <b>A. Stálá aktiva</b>                        | <b>24 272 806</b> | <b>22 201 078</b> | <b>25 860 013</b> | <b>28 476 859</b> | <b>26 424 490</b> |
| I. Dlouhodobý nehmotný majetek                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| II. Dlouhodobý hmotný majetek                 | 24 272 806        | 22 201 078        | 25 860 013        | 28 476 859        | 26 424 490        |
| III. Dlouhodobý finanční majetek              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| IV. Dlouhodobé pohledávky                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>                       | <b>6 986 313</b>  | <b>15 938 961</b> | <b>14 615 519</b> | <b>12 770 412</b> | <b>11 785 466</b> |
| I. Zásoby                                     | 65 462            | 88 160            | 77 922            | 81 330            | 52 968            |
| II. Krátkodobé pohledávky                     | 534 827           | 556 849           | 765 216           | 415 542           | 433 988           |
| III. Krátkodobý finanční majetek              | 6 368 024         | 15 293 952        | 13 772 381        | 12 273 540        | 11 298 509        |
| <b>Pasiva celkem</b>                          | <b>31 259 120</b> | <b>38 140 039</b> | <b>40 475 533</b> | <b>41 247 270</b> | <b>38 209 956</b> |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                     | <b>26 390 054</b> | <b>33 419 637</b> | <b>32 125 089</b> | <b>30 528 925</b> | <b>28 493 752</b> |
| I. Jmění účetní jednotky a upravující položky | 24 210 157        | 22 138 429        | 25 877 094        | 27 873 679        | 26 085 806        |
| II. Fondy účetní jednotky                     | 1 939 047         | 11 031 357        | 6 214 663         | 2 439 270         | 2 267 224         |
| III. Výsledek hospodaření                     | 240 850           | 249 850           | 33 332            | 215 976           | 140 721           |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                         | <b>4 869 065</b>  | <b>4 720 402</b>  | <b>8 350 444</b>  | <b>10 718 346</b> | <b>9 716 204</b>  |
| I. Rezervy                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| II. Dlouhodobé závazky                        | 73 548            | 55 448            | 1 331 540         | 2 195 530         | 1 833 900         |
| III. Krátkodobé závazky                       | 4 795 518         | 4 664 954         | 7 018 904         | 8 522 816         | 7 882 304         |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů rozvahy 2017-2021

Rozvaha je sestavena za období 2017–2021. Rozvaha v plném rozsahu je přílohou této práce. Z tabulky č. 4 je patrné, že aktiva jsou tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, krátkodobým finančním majetkem, krátkodobými pohledávkami a zásobami. Škola naopak nedisponuje žádným dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobým finančním majetkem a nemá ani žádné dlouhodobé pohledávky. Zdroje krytí jsou tvořeny, jak vlastním, tak cizím kapitálem.

## Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy v (%)

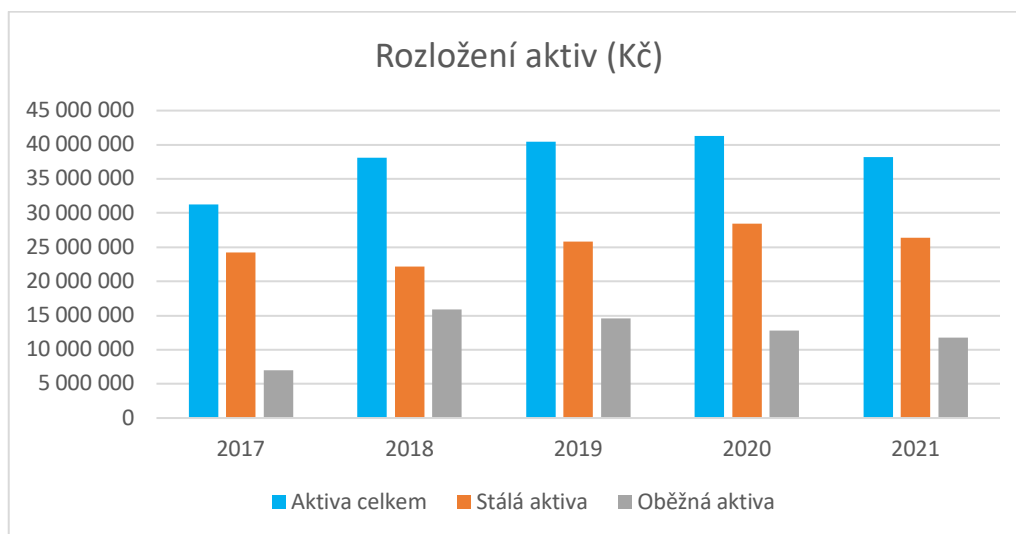
| Rok   | 2017/2016    | 2018/2017     | 2019/2018    | 2020/2019     | 2021/2020    |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Aktiva celkem</b>                          | <b>-3,85</b> | <b>22,01</b>  | <b>6,12</b>  | <b>1,91</b>   | <b>-7,36</b> |
| <b>A. Stálá aktiva</b>                        | <b>-7,81</b> | <b>-8,54</b>  | <b>16,48</b> | <b>10,12</b>  | <b>-7,21</b> |
| I. Dlouhodobý nehmotný majetek                | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            |
| II. Dlouhodobý hmotný majetek                 | -7,81        | -8,54         | 16,48        | 10,12         | -7,21        |
| III. Dlouhodobý finanční majetek              | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            |
| IV. Dlouhodobé pohledávky                     | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>                       | <b>13,02</b> | <b>128,15</b> | <b>-8,30</b> | <b>-12,62</b> | <b>-7,71</b> |
| I. Zásoby                                     | -18,09       | 34,67         | -11,61       | 4,37          | -34,87       |
| II. Krátkodobé pohledávky                     | 6,21         | 4,12          | 37,42        | -45,70        | 4,44         |
| III. Krátkodobý finanční majetek              | 13,76        | 140,17        | -9,95        | -10,88        | -7,94        |
| <b>Pasiva celkem</b>                          | <b>-3,85</b> | <b>22,01</b>  | <b>6,12</b>  | <b>1,91</b>   | <b>-7,36</b> |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                     | <b>-5,80</b> | <b>26,64</b>  | <b>-3,87</b> | <b>-4,97</b>  | <b>-6,67</b> |
| I. Jmění účetní jednotky a upravující položky | -7,83        | -8,56         | 16,89        | 7,72          | -6,41        |
| II. Fondy účetní jednotky                     | 28,03        | 468,91        | -43,66       | -60,75        | -7,05        |
| III. Výsledek hospodaření                     | 3,92         | 3,74          | -86,66       | 547,96        | -34,84       |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                         | <b>8,26</b>  | <b>-3,05</b>  | <b>76,90</b> | <b>28,36</b>  | <b>-9,35</b> |
| I. Rezervy                                    | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            |
| II. Dlouhodobé závazky                        | 0            | -24,61        | 2301,42      | 64,89         | -16,47       |
| III. Krátkodobé závazky                       | 8,39         | -2,72         | 50,46        | 21,43         | -7,52        |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů rozvahy 2017-2021

Horizontální analýza rozvahy viz. tabulka č. 5 ukazuje, jak se v jednotlivých letech změnila aktiva a pasiva. Jednotlivé údaje vyčíslují procentuální změnu mezi dvěma po sobě jdoucími roky. Ve stálých aktivech můžeme pozorovat velký rozdíl mezi roky 2018 a 2019, kdy stálá aktiva, konkrétně dlouhodobý majetek se navýšil o 16,48 % oproti přecházejícímu roku. V následujícím roce 2020 se opět navýšil o 10,12 % oproti přecházejícímu roku. Důvodem byla probíhající rekonstrukce školy a přilehlých budov. I u oběžných aktiv můžeme pozorovat velké výkyvy. Největší skok představuje rozdíl mezi roky 2017 a 2018, kdy vzrostl rozdíl oběžných aktiv o 128 % oproti přecházejícímu roku. Výrazně vzrostly nejen zásoby o 34,67 %, ale hlavně krátkodobý finanční majetek a to o 140,17 %. K nárůstu došlo na běžném účtu školy, jehož zůstatek se v roce 2018 navýšil o více jak 8 milionu Kč.

Výrazné rozdíly můžeme sledovat i na straně pasiv. Zajímavý vývoj mají fondy účetní jednotky, které mezi roky 2017 a 2018 skokově vzrostly o 468,9 %, v následujících letech 2018 a 2019 však pozorujeme výrazný pokles, který je způsoben využitím finančních prostředků fondu investic na probíhající rekonstrukci školy.

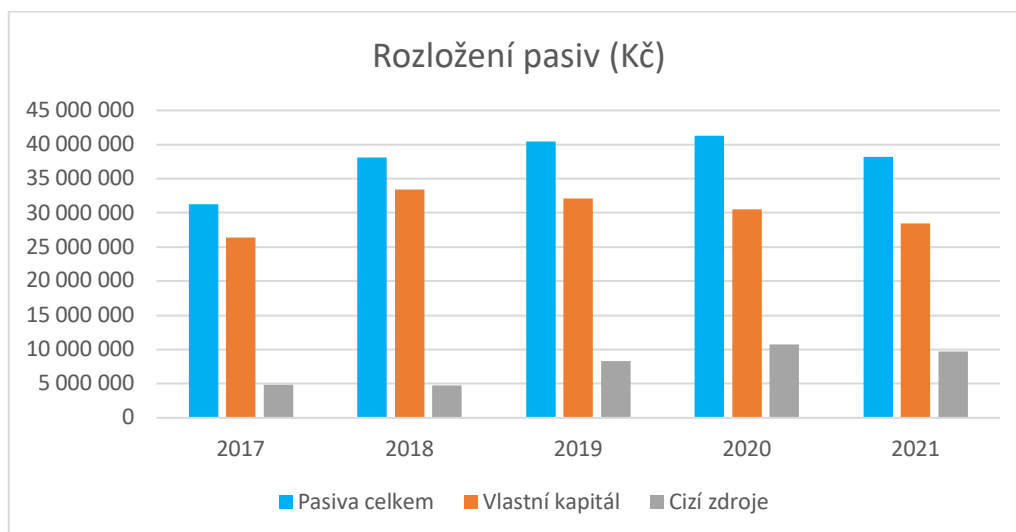
Graf 1: Rozložení aktiv v (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů rozvahy 2017-2021

Graf č. 1 znázorňuje rozložení aktiv za sledované období. Hodnota celkových aktiv od roku 2017 rostla až do roku 2021, kdy se oproti předcházejícímu roku mírně snížila na úroveň roku 2018. Za celé sledované období mají na celkových aktivech převládající podíl stálá aktiva. V roce 2018 však výrazněji vzrostla hodnota oběžných aktiv, což bylo způsobeno nárůstem krátkodobého finančního majetku, konkrétně finančních prostředků na běžném účtu.

Graf 2: Rozložení pasiv v (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů rozvahy 2017-2021

V grafickém znázornění rozvahy pasiv, v grafu č. 2, je patrné, že vlastní kapitál výrazně převyšuje cizí zdroje za celé sledované období a nedochází zde k žádným výrazným změnám.

### Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy v (%)

| Rok   | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Aktiva celkem</b>                          | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   |
| <b>A. Stálá aktiva</b>                        | <b>77,65</b> | <b>58,21</b> | <b>63,89</b> | <b>69,04</b> | <b>69,16</b> |
| I. Dlouhodobý nehmotný majetek                | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| II. Dlouhodobý hmotný majetek                 | 77,65        | 58,21        | 63,89        | 69,04        | 69,16        |
| III. Dlouhodobý finanční majetek              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| IV. Dlouhodobé pohledávky                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>                       | <b>22,35</b> | <b>41,79</b> | <b>36,11</b> | <b>30,96</b> | <b>30,84</b> |
| I. Zásoby                                     | 0,21         | 0,23         | 0,19         | 0,20         | 0,14         |
| II. Krátkodobé pohledávky                     | 1,71         | 1,46         | 1,89         | 1,01         | 1,14         |
| III. Krátkodobý finanční majetek              | 20,37        | 40,10        | 34,03        | 29,76        | 29,57        |
| <b>Pasiva celkem</b>                          | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                     | <b>84,42</b> | <b>87,62</b> | <b>79,37</b> | <b>74,01</b> | <b>74,57</b> |
| I. Jméni účetní jednotky a upravující položky | 77,45        | 58,05        | 63,93        | 67,58        | 68,27        |
| II. Fondy účetní jednotky                     | 6,20         | 28,92        | 15,35        | 5,91         | 5,93         |
| III. Výsledek hospodaření                     | 0,77         | 0,66         | 0,08         | 0,52         | 0,37         |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                         | <b>15,58</b> | <b>12,38</b> | <b>20,63</b> | <b>25,99</b> | <b>25,43</b> |
| I. Rezervy                                    | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| II. Dlouhodobé závazky                        | 0,24         | 0,15         | 3,29         | 5,32         | 4,80         |
| III. Krátkodobé závazky                       | 15,34        | 12,23        | 17,34        | 20,66        | 20,63        |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů rozvahy 2017-2021

Vertikální analýza rozvahy, viz tabulka č. 6 představuje v procentuálním vyjádření, jak se na struktuře aktiv a pasiv podílejí jednotlivé položky rozvahy. Je patrné, že pro aktiva je rozhodující položkou dlouhodobý hmotný majetek. Jeho podíl na aktivech mírně klesl během roku 2018, v následujícím roce 2019 však vzrost a od té doby má rostoucí tendenci. Z oběžných aktiv má největší podíl krátkodobý finanční majetek, který v roce 2019 naopak skokově vzrostl, tím se podíl položek změnil.

Pro pasiva je rozhodující položkou vlastní kapitál, který však od roku 2019 začíná mírně klesat. Naopak cizí zdroje začínají lehce posilovat a měnit podíl těchto dvou položek. I přesto je však vlastní kapitál dominující ve struktuře pasiv. Vlastní kapitál tvoří převážně jmění účetní jedno a fondy účetní jednotky. Fondy měly maximální podíl na struktuře v roce 2018, kde dosahovaly 29,9 %. Následně byl fond použit na rekonstrukci školy, která probíhala v roce 2019, a tak se jeho podíl výrazně snížil. Výsledek hospodaření má jen nepatrný podíl na celkové struktuře pasiv. Cizí zdroje s výjimkou roku 2018 mají rostoucí tendenci.

Dlouhodobé závazky se od roku 2020 navýšily o přijaté finanční výpomoci dlouhodobé, což má značný vliv na jejich vývoj. Podíl krátkodobých závazků v struktuře pasiv má vzestupnou tendenci vzhledem k závazků vůči zaměstnancům, které od roku 2019 významně vzrostly, s čím souběžně rostou i závazky vůči sociálnímu a zdravotnímu pojištění a další jiné závazky vůči zaměstnancům.

#### 4.2.2 Analýza nákladů

K analýze nákladů využijeme výkaz zisku a ztráty. Ten na jednotlivých účtech poskytuje celkový přehled o hospodaření organizace, tedy o všech nákladech i výnosech. Organizace se zabývá hlavní i vedlejší činností, jejichž náklady pozorujeme odděleně.

#### Náklady z hlavní a vedlejší činnosti

Tabulka 7: Náklady z hlavní a vedlejší činnosti, absolutní hodnoty v (Kč)

| Rok                                     | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A. Náklady celkem HČ</b>             | <b>45 174 995</b> | <b>48 204 167</b> | <b>66 929 367</b> | <b>62 786 350</b> | <b>72 148 949</b> |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>45 174 995</b> | <b>48 204 167</b> | <b>66 929 367</b> | <b>62 786 350</b> | <b>72 148 949</b> |
| Spotřeba materiálu                      | 889 616           | 924 986           | 959 694           | 982 704           | 1 106 756         |
| Spotřeba energie                        | 1 710 397         | 1 676 701         | 1 815 517         | 1 813 631         | 1 907 675         |
| Prodané zboží                           | 764 822           | 420 319           | 767 219           | 426 265           | 301 106           |
| Aktivace dlouhodobého majetku           | 0                 | 0                 | -49 774           | 0                 | 0                 |
| Opravy a udržování                      | 410 477           | 486 776           | 9 362 817         | 710 489           | 690 804           |
| Cestovné                                | 195 480           | 53 884            | 106 912           | 47 472            | 82 789            |
| Náklady na reprezentaci                 | 7 882             | 9 381             | 7 524             | 6 798             | 27 546            |
| Ostatní služby                          | 816 439           | 1 131 196         | 3 914 761         | 1 125 624         | 1 134 713         |
| Mzdové náklady                          | 26 883 046        | 29 629 093        | 34 642 237        | 40 101 204        | 45 899 151        |
| Zákonné sociální pojištění              | 8 754 007         | 9 620 716         | 11 378 415        | 13 144 631        | 15 034 283        |
| Jiné sociální pojištění                 | 108 998           | 119 634           | 141 674           | 163 558           | 187 509           |
| Zákonné sociální náklady                | 1 120 970         | 992 653           | 1 090 304         | 1 275 318         | 1 443 582         |
| Odpisy dlouhodobého majetku             | 2 057 280         | 2 071 728         | 1 947 132         | 2 158 387         | 2 435 599         |
| Náklady z drobného dlouhodobého majetku | 1 002 457         | 579 977           | 640 141           | 598 957           | 1 643 810         |
| Ostatní náklady z činnosti              | 453 122           | 487 122           | 204 793           | 231 310           | 253 626           |
| <b>B. Náklady celkem VČ</b>             | <b>508 044</b>    | <b>524 455</b>    | <b>512 243</b>    | <b>251 630</b>    | <b>454 836</b>    |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>508 044</b>    | <b>524 455</b>    | <b>512 243</b>    | <b>243 460</b>    | <b>454 836</b>    |
| Spotřeba materiálu                      | 630               | 2 348             | 3 406             | 1 674             | 25 349            |
| Spotřeba energie                        | 53 264            | 63 201            | 32 623            | 13 642            | 14 889            |
| Prodané zboží                           | 4 131             | 9 114             | 0                 | 0                 | 0                 |
| Ostatní služby                          | 1 969             | 1 752             | 25 845            | 11 040            | 12 500            |
| Mzdové náklady                          | 369 662           | 372 442           | 385 938           | 190 727           | 345 907           |
| Zákonné sociální pojištění              | 75 506            | 72 575            | 62 727            | 25 685            | 54 106            |
| Zákonné sociální náklady                | 2 881             | 3 023             | 1 703             | 691               | 2 086             |
| <b>V. Daň z příjmů</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>8 170</b>      | <b>0</b>          |

Zdroj: vlastní zpracování výkazů zisku a ztráty 2017–2021

V tabulce č. 7 vidíme veškeré náklady organizace za období 2017–2021. Je zde provedeno rozdělení nákladů z hlavní a vedlejší činnosti organizace. Je patrné že náklady z hlavní činnosti tvoří pouze náklady z činnosti. Náklady z vedlejší činnosti jsou také tvořeny

náklady z činnosti a v roce 2020 i daní z příjmu. Náklady z hlavní činnosti jsou patrně několikanásobně vyšší než z vedlejší činnosti. V obou případech jsou však nejvyšší položkou mzdové náklady a s tím související odvody sociálního pojištění.

### Horizontální analýza nákladů

Tabulka 8: Horizontální analýza nákladů v (%)

| Rok                                     | 2017/2016    | 2018/2017   | 2019/2018    | 2020/2019     | 2021/2020    |
|---|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>A. Náklady celkem HČ</b>             | <b>2,32</b>  | <b>6,71</b> | <b>38,85</b> | <b>-6,19</b>  | <b>14,91</b> |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>2,32</b>  | <b>6,71</b> | <b>38,85</b> | <b>-6,19</b>  | <b>14,91</b> |
| Spotřeba materiálu                      | -3,55        | 3,98        | 3,75         | 2,40          | 12,62        |
| Spotřeba energie                        | -2,05        | -1,97       | 8,28         | -0,10         | 5,19         |
| Prodané zboží                           | 102,72       | -45,04      | 82,53        | -44,44        | -29,36       |
| Aktivace dlouhodobého majetku           | 0            | 0           | 0            | -100          | 0            |
| Opravy a udržování                      | -89,95       | 18,59       | 1823,43      | -92,41        | -2,77        |
| Cestovné                                | 201,76       | -72,44      | 98,41        | -55,60        | 74,40        |
| Náklady na reprezentaci                 | 63,83        | 19,02       | -19,80       | -9,65         | 305,20       |
| Ostatní služby                          | -6,48        | 38,55       | 246,07       | -71,25        | 0,81         |
| Mzdové náklady                          | 11,06        | 10,21       | 16,92        | 15,76         | 14,46        |
| Zákonné sociální pojištění              | 10,17        | 9,90        | 18,27        | 15,52         | 14,38        |
| Jiné sociální pojištění                 | 10,52        | 9,76        | 18,42        | 15,45         | 14,64        |
| Zákonné sociální náklady                | 65,46        | -11,45      | 9,84         | 16,97         | 13,19        |
| Odpisy dlouhodobého majetku             | -1,24        | 0,70        | -6,01        | 10,85         | 12,84        |
| Náklady z drobného dlouhodobého majetku | 53,15        | -42,14      | 10,37        | -6,43         | 174,45       |
| Ostatní náklady z činnosti              | 9,85         | 7,50        | -57,96       | 12,95         | 9,65         |
| <b>B. Náklady celkem VČ</b>             | <b>41,69</b> | <b>3,23</b> | <b>-2,33</b> | <b>-50,88</b> | <b>80,76</b> |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>41,69</b> | <b>3,23</b> | <b>-2,33</b> | <b>-52,47</b> | <b>86,82</b> |
| Spotřeba materiálu                      | -57,52       | 272,70      | 45,06        | -50,85        | 1414,27      |
| Spotřeba energie                        | 11,14        | 18,66       | -48,38       | -58,18        | 9,14         |
| Prodané zboží                           | 47,91        | 120,62      | -100         | 0             | 0            |
| Ostatní služby                          | 5221,62      | -11,02      | 1375,17      | -57,28        | 13,22        |
| Mzdové náklady                          | 43,16        | 0,75        | 3,62         | -50,58        | 81,36        |
| Zákonné sociální pojištění              | 63,86        | -3,88       | -13,57       | -59,05        | 110,65       |
| Zákonné sociální náklady                | 41,72        | 4,92        | -43,66       | -59,42        | 201,81       |
| <b>V. Daň z příjmů</b>                  | <b>0</b>     | <b>0</b>    | <b>0</b>     | <b>100</b>    | <b>-100</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Horizontální analýza nákladů viz tabulka č. 8, představuje procentuální meziroční změny jednotlivých položek. Hodnoty jsou uvedeny v procentuálním vyjádření. Z hodnot vyplývají patrné výkyvy nákladů jak z hlavní, tak z vedlejší činnosti. V oblasti hlavní činnosti byl nejvyšší nárůst v roce 2019, kdy celkové náklady vzrostly o 38,85 % oproti předcházejícímu roku. Tento nárůst je tvořen převážně náklady na opravy a udržování, které narostly vzhledem k rekonstrukci školy, celkové náklady na opravu byly v roce 2019 téměř o 9 milionu Kč vyšší než v roce předešlém. Postupně se zvyšují také mzdové náklady, které mají nejvyšší podíl na celkových nákladech z hlavní činnosti.



V oblasti vedlejší činnosti došlo v roce 2020 k výraznému poklesu nákladů, v podstatě o polovinu klesly veškeré náklady z vedlejší činnosti. To bylo pravděpodobně způsobeno pandemií covid-19, která zasáhla i do fungování školy a provozování její vedlejší činnosti. V následujícím roce opět evidujeme nárůst všech nákladů z vedlejší činnosti.

## Vertikální analýza nákladů

Tabulka 9: Vertikální analýza nákladů v (%)

| Rok                                     | 2017       | 2018       | 2019       | 2020        | 2021       |
|---|------------|------------|------------|-------------|------------|
| <b>A. Náklady celkem HČ</b>             | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  | <b>100</b> |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  | <b>100</b> |
| Spotřeba materiálu                      | 1,97       | 1,92       | 1,43       | 1,57        | 1,53       |
| Spotřeba energie                        | 3,79       | 3,48       | 2,71       | 2,89        | 2,64       |
| Prodané zboží                           | 1,69       | 0,87       | 1,15       | 0,68        | 0,42       |
| Aktivace dlouhodobého majetku           | 0          | 0          | -0,07      | 0           | 0          |
| Opravy a udržování                      | 0,91       | 1,01       | 13,99      | 1,13        | 0,96       |
| Cestovné                                | 0,43       | 0,11       | 0,16       | 0,08        | 0,11       |
| Náklady na reprezentaci                 | 0,02       | 0,02       | 0,01       | 0,01        | 0,04       |
| Ostatní služby                          | 1,81       | 2,35       | 5,85       | 1,79        | 1,57       |
| Mzdové náklady                          | 59,51      | 61,47      | 51,76      | 63,87       | 63,62      |
| Zákonné sociální pojištění              | 19,38      | 19,96      | 17,00      | 20,94       | 20,84      |
| Jiné sociální pojištění                 | 0,24       | 0,25       | 0,21       | 0,26        | 0,26       |
| Zákonné sociální náklady                | 2,48       | 2,06       | 1,63       | 2,03        | 2,00       |
| Odpisy dlouhodobého majetku             | 4,55       | 4,30       | 2,91       | 3,44        | 3,38       |
| Náklady z drobného dlouhodobého majetku | 2,22       | 1,20       | 0,96       | 0,95        | 2,28       |
| Ostatní náklady z činnosti              | 1,00       | 1,01       | 0,31       | 0,37        | 0,35       |
| <b>B. Náklady celkem VČ</b>             | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  | <b>100</b> |
| <b>I. Náklady z činnosti</b>            | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>97</b>   | <b>100</b> |
| Spotřeba materiálu                      | 0,12       | 0,45       | 0,66       | 0,67        | 5,57       |
| Spotřeba energie                        | 10,48      | 12,05      | 6,37       | 5,42        | 3,27       |
| Prodané zboží                           | 0,81       | 1,74       | 0          | 0           | 0          |
| Ostatní služby                          | 0,39       | 0,33       | 5,05       | 4,39        | 2,75       |
| Mzdové náklady                          | 72,76      | 71,02      | 75,34      | 75,80       | 76,05      |
| Zákonné sociální pojištění              | 14,86      | 13,84      | 12,25      | 10,21       | 11,90      |
| Zákonné sociální náklady                | 0,57       | 0,58       | 0,33       | 0,27        | 0,46       |
| <b>V. Daň z příjmů</b>                  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>3,25</b> | <b>0</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Vertikální analýza nákladů určuje, jak se na celkových nákladech podílí jednotlivé položky. Z tabulky č. 9 je patrné, že se za sledované období struktura nákladů téměř nemění. U nákladů z hlavní činnosti převažují mzdové náklady, které mají podíl na celkových nákladech okolo 60 %. Pouze v roce 2019, kdy se zvýšil podíl nákladů na opravu, podíl nákladů na mzdy mírně klesl, v další letech se však podíl dostal na 63 % z celkových nákladů. Druhou nejvýznamnější položkou jsou s tím související náklady na sociální pojištění, následují náklady na odpisy majetku a spotřebu energie.

U doplňkové činnosti můžeme sledovat podobné rozložení nákladů jako u činnosti hlavní. Největší podíl mají opět náklady na mzdy, v tomto případě se pohybují až okolo 71-76 % podílu na celkových nákladech.

### Mzdové náklady

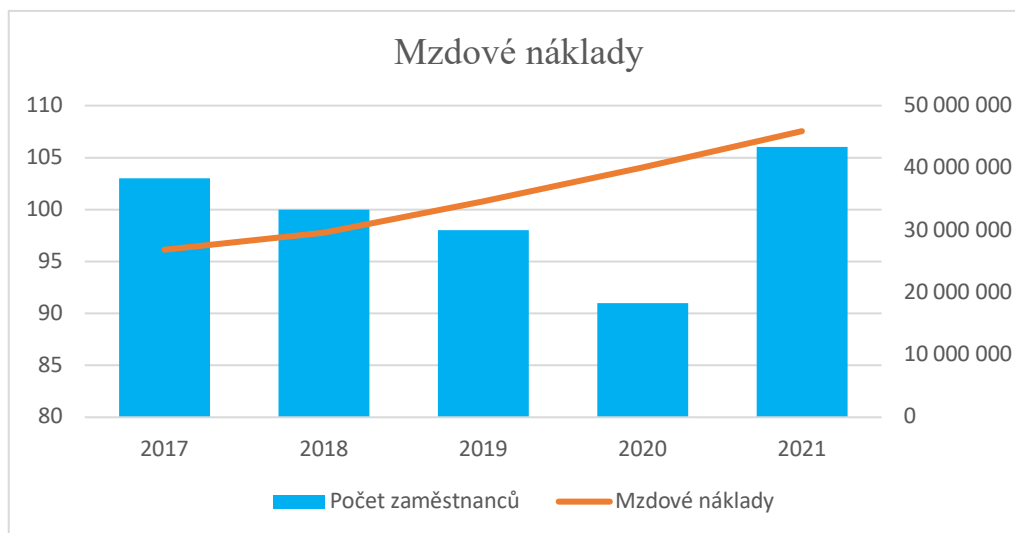
Tabulka 10: Mzdové náklady v (Kč) a počet zaměstnanců (v osobách).

| Rok   | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mzdové náklady                                  | 26 883 046 | 29 629 093 | 34 642 237 | 40 101 204 | 45 899 151 |
| Počet zaměstnanců                               | 103        | 100        | 98         | 91         | 106        |
| Průměrné mzdové náklady na zaměstnance za měsíc | 21750      | 24691      | 29458      | 36723      | 36084      |

Zdroj: Vlastní zpracování výkaz zisku a ztráty 2017-2021 a výroční zprávy

Mzdové náklady představují nejvýraznější položku mezi náklady, která, jak je patrné z vertikální analýzy, má podíl na celkových nákladech kolem 60 %. V tabulce č. 10 můžeme vidět počty zaměstnanců za sledované období a náklady na mzdy. Jsou zde také uvedeny průměrné mzdové náklady na zaměstnance na měsíc. Uvedené mzdové náklady se vztahují na pedagogické, nepedagogické i externí zaměstnance školy.

Graf 3: Mzdové náklady v (Kč) a počet zaměstnanců (v osobách)



Zdroj: Vlastní zpracování výkaz zisku a ztráty 2017-2021 a výroční zprávy

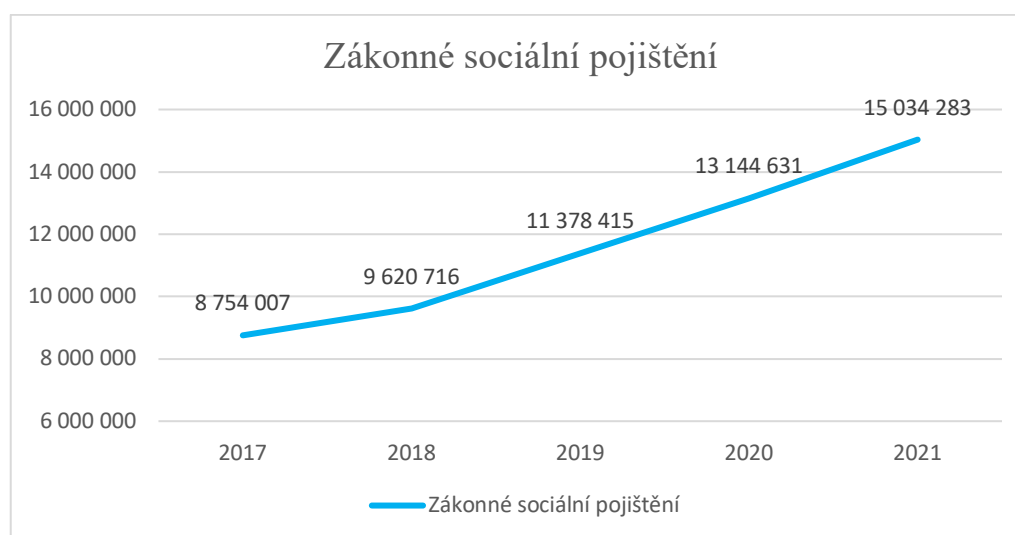
Z grafu č. 4 je patrné, že se roční náklady na mzdy stále zvyšují, i přes snížení počtu zaměstnanců v roce 2020, náklady na mzdy rostly. Je tedy patrné, že platy ve školství stále

rostou. Zlomovým rokem je rok 2020, kdy došlo k reformě financování a školy tak nedostávaly přiděleny finanční prostředky na základě počtu žáků školy, ale na základě počtu pracovních poměrů učitelů. To dalo prostor lepšímu finančnímu ohodnocení pedagogických pracovníků nad rámec jejich základní mzdy, formou motivačních finančních odměn.

### **Zákonné sociální pojištění**

Zákonné sociální pojištění souvisí se mzdovými náklady. Jsou zde účtovány náklady na zaměstnavatele, na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Zaměstnavatel je aktuálně povinen odvádět z hrubé mzdy zaměstnance 24,8 % za sociální pojištění a 9 % za zdravotní pojištění. Celkem tedy 33,8 % z hrubé mzdy zaměstnance. Se zvyšujícími mzdami se tedy zvyšují i náklady na sociální pojištění.

*Graf 4: Náklady na zákonné sociální pojištění v (Kč)*



*Zdroj: Vlastní zpracování výkaz zisku a ztráty 2017-2021*

Dle grafu (č.5) se náklady na zákonné sociální pojištění za sledované období téměř zdvojnásobily. V roce 2017 byly náklady 8 754 007 Kč, každým rokem se však zvyšovaly v řádech jednotek milionů korun a v roce 2021 dosáhly náklady hodnoty 15 034 283 Kč. Jedná se o druhou nejvyšší položku v nákladech.

## Opravy a udržování

Tabulka 11: Opravy a udržování v (Kč)

| Rok                  | 2017           | 2018           | 2019             | 2020           | 2021           |
|----------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>Celkem opravy</b> | <b>410 477</b> | <b>486 776</b> | <b>9 362 817</b> | <b>710 489</b> | <b>690 804</b> |
| Hrazené fondem       | 0              | 293 104        | 9 362 817        | 376 106        | 236 773        |
| Ostatní opravy       | 410 477        | 193 673        | 0                | 334 384        | 454 031        |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů

Náklady na opravu a údržbu mohou mít výrazný vliv na celkové hospodaření organizace. Z tabulky č. 11 je patrné, že za sledované období došlo k výraznému nárůstu nákladů na opravy, a to v roce 2019. V tomto roce proběhla rekonstrukce odborných učeben stomatologických oborů za 1 952 946 Kč a oprava střechy jedné z budov školy za 7 103 880 Kč. Rekonstrukce byly hrazeny z fondu investic, do kterého byl přijat příspěvek od zřizovatele ve výši 8 800 000 Kč, který rekonstrukci umožnil. Z tabulky je patrné, že kromě roku 2017 jsou fondem investic částečně hrazené náklady na opravy či údržbu školy.

## Spotřeba energie

Tabulka 12: Spotřeba energie v (Kč)

| Rok                     | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Spotřeba energie</b> | <b>1 710 397</b> | <b>1 676 701</b> | <b>1 815 517</b> | <b>1 813 631</b> | <b>1 907 675</b> |
| Plyn                    | 358 133          | 304 452          | 296 133          | 325 989          | 442 408          |
| Elektrika               | 294 112          | 288 066          | 381 176          | 375 188          | 266 977          |
| Voda                    | 173 905          | 197 179          | 199 880          | 183 996          | 174 343          |
| Topení                  | 884 247          | 887 004          | 938 327          | 928 456          | 1 023 946        |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů

Z tabulky č. 12 spotřeby energií je zřejmé, že náklady na spotřeby energií se stále zvyšují. Za sledované období se celkové náklady na energie zvýšily téměř o 300 tis. Kč. Největší podíl na nákladech energií mají náklady na topení, které také zaznamenaly největší nárůst, následují je náklady na plyn. Naopak náklady na elektřinu zaznamenaly nárůst v roce 2019 a 2020, následně se v roce 2021 dostaly na nejnižší hodnotu za sledované období. Podobný vývoj mají i náklady na spotřebu vody. Vzhledem k aktuální situaci na energetickém trhu se však očekává výrazný nárůst nákladů na energie v následujícím roce.

### 4.2.3 Analýza výnosů

Pro analýzu výnosů využíváme výkaz zisku a ztráty. Který zobrazuje výnosy organizace na jednotlivých účtech. Organizace se zabývá hlavní i vedlejší činností, jejichž výnosy pozorujeme odděleně.

Tabulka 13: Výnosy z hlavní a vedlejší činnosti, absolutní hodnoty v (Kč)

| Rok  | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>C. Výnosy celkem HČ</b>                               | <b>45 031 348</b> | <b>48 174 153</b> | <b>66 704 175</b> | <b>62 667 360</b> | <b>72 077 936</b> |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>1 391 020</b>  | <b>994 113</b>    | <b>1 356 753</b>  | <b>1 126 043</b>  | <b>1 376 705</b>  |
| Výnosy z prodaného zboží                                 | 764 822           | 420 320           | 767 219           | 426 265           | 301 106           |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 342 000           | 279 900           | 266 100           | 247 200           | 469 500           |
| Výnosy z prodeje materiálu                               | 985               | 210               | 484               | 0                 | 0                 |
| Čerpání fondů  | 252 163           | 293 383           | 314 602           | 408 701           | 262 442           |
| Ostatní výnosy z činnosti                                | 31 050            | 300               | 8 349             | 43 877            | 343 657           |
| <b>II. Finanční výnosy</b>                               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>IV. Výnosy z transferů</b>                            | <b>43 640 327</b> | <b>47 180 040</b> | <b>65 347 422</b> | <b>61 541 318</b> | <b>70 701 231</b> |
| Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů | 43 640 327        | 47 180 040        | 65 347 422        | 61 541 318        | 70 701 231        |
| <b>D. Výnosy celkem VČ</b>                               | <b>892 541</b>    | <b>804 319</b>    | <b>770 766</b>    | <b>586 595</b>    | <b>666 571</b>    |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>892 541</b>    | <b>804 319</b>    | <b>770 766</b>    | <b>586 595</b>    | <b>666 571</b>    |
| Výnosy z prodeje služeb                                  | 665 173           | 574 114           | 557 374           | 417 343           | 524 218           |
| Výnosy z pronájmu  | 148 168           | 158 234           | 119 654           | 107 017           | 105 900           |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 79 200            | 71 971            | 93 747            | 62 235            | 36 453            |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Celkové výnosy z hlavní i vedlejší činnosti představuje tabulka č. 13. Vidíme, že výnosy z hlavní činnosti jsou tvořeny výnosy z činnosti a výnosy z transferů, což jsou dotace na vzdělávání hrazené státem či zřizovatelem. Výnosy z činnosti jsou tvořeny výnosy z prodaného zboží, vlastních výkonů, prodeje materiálu, čerpání fondů a ostatních výnosů z činnosti. Výnosy z vedlejší činnosti jsou tvořeny pouze výnosy z činnosti, převážně z prodeje služeb, pronájmu a z vlastních výkonů.

## Horizontální analýza výnosů

Tabulka 14: Horizontální analýza výnosů v (%)

| Rok  | 2017/2016     | 2018/2017     | 2019/2018    | 2020/2019     | 2021/2020    |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>C. Výnosy celkem HČ</b>                               | <b>2,07</b>   | <b>6,98</b>   | <b>38,46</b> | <b>-6,05</b>  | <b>15,02</b> |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>-69,32</b> | <b>-28,53</b> | <b>36,48</b> | <b>-17,00</b> | <b>22,26</b> |
| Výnosy z prodaného zboží                                 | 102,72        | -45,04        | 82,53        | -44,44        | -29,36       |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | -11,21        | -18,16        | -4,93        | -7,10         | 89,93        |
| Výnosy z prodeje materiálu                               | -39,42        | -78,68        | 130,48       | -100          | 0            |
| Čerpání fondů  | -93,31        | 16,35         | 7,23         | 29,91         | -35,79       |
| Ostatní výnosy z činnosti                                | 1969,99       | -99,03        | 2683,00      | 425,53        | 683,23       |
| <b>II. Finanční výnosy</b>                               | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>     |
| <b>IV. Výnosy z transferů</b>                            | <b>10,26</b>  | <b>8,11</b>   | <b>38,51</b> | <b>-5,82</b>  | <b>14,88</b> |
| Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů | 10,26         | 8,11          | 38,51        | -5,82         | 14,88        |
| <b>D. Výnosy celkem VČ</b>                               | <b>42,67</b>  | <b>-9,88</b>  | <b>-4,17</b> | <b>-23,89</b> | <b>13,63</b> |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>42,67</b>  | <b>-9,88</b>  | <b>-4,17</b> | <b>-23,89</b> | <b>13,63</b> |
| Výnosy z prodeje služeb                                  | 62,01         | -13,69        | -2,92        | -25,12        | 25,61        |
| Výnosy z pronájmu  | 5,42          | 6,79          | -24,38       | -10,56        | -1,04        |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 6,31          | -9,13         | 30,26        | -33,61        | -41,43       |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Z horizontální analýzy výnosů, viz. tabulka č. 14, vidíme, že docházelo k poměrně výrazným rozdílům jak v hlavní, tak ve vedlejší činnosti. K nejvýraznějšímu rozdílu došlo v roce 2019, kdy výnosy z hlavní činnosti vzrostly o 38,46 %. Výrazně vzrostly jak výnosy z prodaného zboží, z prodeje materiálu a ostatní výnosy z činnosti tak i výnosy z transferů, tedy příspěvku od státu. Za celé období pozorujeme i výrazné pohyby na účtu čerpání fondů, kde byl konkrétně fond investic využit na již zmiňovanou rekonstrukci. Výnosy z vedlejší činnosti od roku 2018 klesají, k největšímu poklesu došlo v roce 2020, kdy poklesy o 23,89 %, což, jak sem jim zmiňovala i u nákladů, bylo způsobeno pandemií covid – 19, která výrazně omezila provoz školy a tím i provoz doplňkové činnosti školy.

## Horizontální analýza výnosů VČ

Tabulka 15: Horizontální analýza výnosů VČ, bazický index v (%)

| Rok                            | 2018/2017    | 2019/2017     | 2020/2017     | 2021/2017     |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>D. Výnosy celkem VČ</b>     | <b>-9,88</b> | <b>-13,64</b> | <b>-34,28</b> | <b>-25,32</b> |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>    | <b>-9,88</b> | <b>-13,64</b> | <b>-34,28</b> | <b>-25,32</b> |
| Výnosy z prodeje služeb        | -13,69       | -16,21        | -37,26        | -21,19        |
| Výnosy z pronájmu              | 6,79         | -19,24        | -27,77        | -28,53        |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů | -9,13        | 18,37         | -21,42        | -53,97        |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Tabulka č. 15 představuje, jak se v procentuálním vyjádření změnilы výnosy z vedlejší činnosti vypočteno metodou bazického indexu, kdy byl jako základní rok zvolen rok 2017. Jak již bylo zmíněno, k největšímu poklesu došlo v roce 2020 a to důvodem pandemie covid – 19. Škola v tomto roce nepořádala rekvalifikační kurz ani dentální hygienu, což ovlivnilo výnosy z prodeje služeb. V tomto roce klesly výnosy z vedlejší činnosti oproti základnímu roku téměř o 35 %, což může mít výrazný vliv na výsledek hospodaření. Pokles pokračoval i v roce 2021, kdy výnosy klesly oproti základnímu roku o 25 %.

### Vertikální analýza výnosů

Tabulka 16: Vertikální analýza výnosů v (%)

| Rok  | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>C. Výnosy celkem HČ</b>                               | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>3,09</b>  | <b>2,06</b>  | <b>2,03</b>  | <b>1,80</b>  | <b>1,91</b>  |
| Výnosy z prodaného zboží                                 | 1,70         | 0,87         | 1,15         | 0,68         | 0,42         |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 0,76         | 0,58         | 0,40         | 0,39         | 0,65         |
| Výnosy z prodeje materiálu                               | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Čerpání fondů  | 0,56         | 0,61         | 0,47         | 0,65         | 0,36         |
| Ostatní výnosy z činnosti                                | 0,07         | 0,00         | 0,01         | 0,07         | 0,48         |
| <b>II. Finanční výnosy</b>                               | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>IV. Výnosy z transferů</b>                            | <b>96,91</b> | <b>97,94</b> | <b>97,97</b> | <b>98,20</b> | <b>98,09</b> |
| Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů | 96,91        | 97,94        | 97,97        | 98,20        | 98,09        |
| <b>D. Výnosy celkem VČ</b>                               | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   |
| <b>I. Výnosy z činnosti</b>                              | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   |
| Výnosy z prodeje služeb                                  | 74,53        | 71,38        | 72,31        | 71,15        | 78,64        |
| Výnosy z pronájmu  | 16,60        | 19,67        | 15,52        | 18,24        | 15,89        |
| Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 8,87         | 8,95         | 12,16        | 10,61        | 5,47         |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Z vertikální analýzy výnosů (tabulka č. 16), je očividné, že většinový podíl výnosů z hlavní činnosti tvoří výnosy z transferů. Tento podíl na celkových výnosech se za sledované období stále mírně navyšoval a dosahuje 98 %. Výnosy z činnosti se pohybují okolo 2–3 % a mají tak pouze nepatrný vliv na celkové výnosy. Ani u vedlejší činnosti se za sledované období podíly na struktuře výnosů nijak výrazně neměnily. Největší podíl pohybující se okolo 70 % mají výnosy z prodeje služeb, následují je výnosy z pronájmu a výnosy z vlastních výkonů.

## Výnosy z HČ

Tabulka 17: Výnosy z HČ v (%)

| Rok                    | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A. Náklady celkem HČ   | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| C. Výnosy celkem HČ    | 99,68  | 99,94  | 99,66  | 99,81  | 99,90  |
| I. Výnosy z činnosti   | 3,08   | 2,06   | 2,03   | 1,79   | 1,91   |
| IV. Výnosy z transferů | 96,60  | 97,88  | 97,64  | 98,02  | 97,99  |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

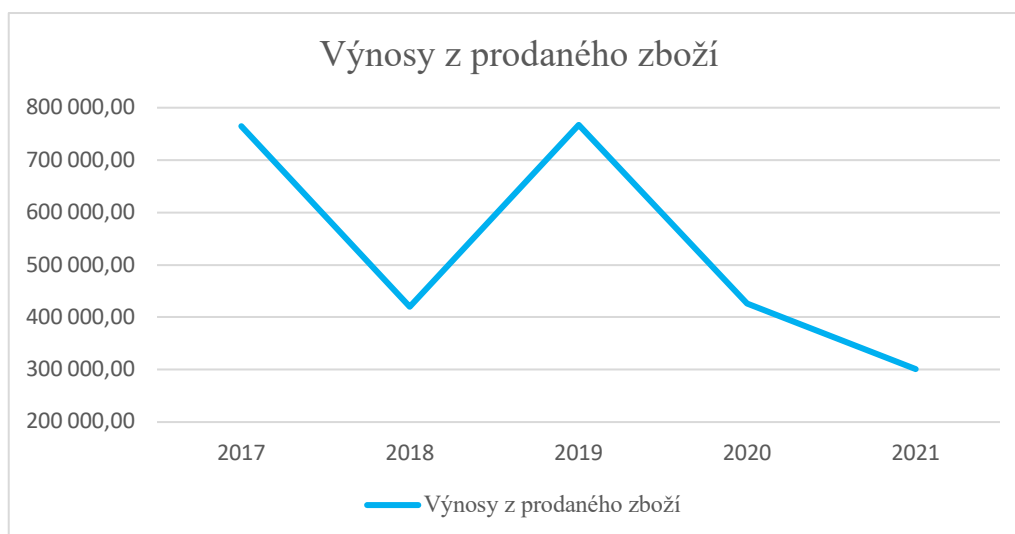
Tabulka č. 17 představuje v procentuálním vyjádření, jak výnosy z hlavní činnosti školy pokrývají náklady na hlavní činnost školy. Výnosy jsou tvořeny výnosy z transferů, což jsou přímé dotace na vzdělání hrazené MŠMT a příspěvky na provoz či opravy z rozpočtu zřizovatele a výnosy z činnosti školy, které obsahují výnosy z prodaného zboží, materiálu, čerpání fondů a ostatní výnosy z činnosti. Je patrné, že za sledované období škola nebyla schopna pokrýt veškeré své náklady pouze uvedenými výnosy. Dotace či příspěvky poskytované státem či krajem pokrývají v roce 2017 pouze 96,6 % nákladů, další 3,08 % nákladů pokrývají výnosy z činnosti školy, celkově v tomto roce výnosy pokryly 99,68 % nákladů. Nejlepšího výsledku škola dosáhla v roce 2018, kdy se jí podařilo pokrýt 99,94 % nákladů výnosy z hlavní činnosti.

### Výnosy z prodaného zboží HČ

Výnosy z prodaného zboží z hlavní činnosti (graf č. 6) tvoří převážně úhrady žáků za objednané učebnice, pobyty, zájezdy atd. Velké výkyvy v grafu vidíme v roce 2017 a 2019 kdy se výnosy za prodej služeb pohybovali nad částkou 700 tis. Kč. Škola v těchto letech pořádala kromě lyžařského zájezdu také zahraniční zájezdy, a to v roce 2017 do Anglie a v roce 2019 do Skotska. Tržby z těchto zahraničních zájezdů tak představují vyšší výnosy za prodané zboží. Vzhledem k celosvětové pandemii nebylo možné pořádat žádné zahraniční zájezdy v letech 2020–2021, z tohoto důvodu výnosy od roku 2019 klesají.



Graf 5: Výnosy z prodaného zboží v (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

### Výnosy z prodeje služeb VČ

Výnosy z prodeje služeb (tabulka č. 18) tvoří především výnosy z rekvalifikačních kurzů. Nejvyšší výnosy jsou z kurzu zubní instrumentárka a pohybují se okolo 400 tis. Kč. Následuje kurz Řidič dopravy nemocných a raněných, který probíhal v letech 2017–2019 a kurz Masér v letech 2019-2021. Následují výnosy za poskytování služeb kopírování a poskytování služeb dentální hygieny. Pořádání kurzů bylo v roce 2020 a 2021 výrazně ovlivněno pandemií a uzavřením škol, z tohoto důvodu se nemohly kurzy pořádat a škola tak přišla o možné výnosy z prodeje služeb.

Tabulka 18: Výnosy z prodeje služeb z vedlejší činnosti v (Kč)

| Rok                            | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výnosy z prodeje služeb</b> | <b>665 173</b> | <b>574 114</b> | <b>557 374</b> | <b>417 343</b> | <b>524 218</b> |
| Kopírování                     | 13 549         | 3 135          | 1 855          | 1 131          | 3 667          |
| Zub. instrumentárka            | 404 773        | 377 227        | 399 589        | 413 211        | 438 600        |
| Dentální hygiena               | 5 350          | 14 160         | 6 930          | 0              | 18 950         |
| Masér                          | 0              | 0              | 22 500         | 3 000          | 63 000         |
| Kurz ŘDNR                      | 241 500        | 179 592        | 126 500        | 0              | 0              |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

## Výnosy z pronájmu VČ

Výnosy z pronájmu z vedlejší činnosti (tabulka č. 19) tvoří výnos za pronájem bytů Poděbradská a Zahradní, které jsou pronajímány školníkovi a pronájem kantýny, ta ke otevření pouze pokud probíhá výuka. Učebna byla pronajímá v roce 2017 a 2018, což se podílelo na celkově vyším výnose z pronájmu v těchto letech. Výnosy z pronájmu automatu se týkají nápojového a potravinového automatu, který je od roku 2018 přístupná všem žákům a studentům školy.

Tabulka 19: Výnosy z pronájmu vedlejší činnosti v (Kč)

| Rok                      | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výnosy z pronájmu</b> | <b>148 168</b> | <b>158 234</b> | <b>119 654</b> | <b>107 017</b> | <b>105 900</b> |
| Byty + kantýna           | 125 052        | 125 052        | 117 645        | 106 535        | 105 300        |
| Automat                  | 0              | 600            | 2 000          | 482            | 600            |
| Učebna                   | 23 116         | 32 582         | 0              | 0              | 0              |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

## 4.2.4 Příspěvky a dotace

Tabulka 20: Příspěvky a dotace organizace v (Kč)

| Rok   | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Přijaté příspěvky – poskytnuté dotace do FI z rozpočtu zřizovatele                   | 0          | 8 800 000  | 12 381 441 | 229 911    | 0          |
| 2. Přijaté příspěvky na neinvestiční výdaje z rozpočtu zřizovatele celkem               | 6 534 520  | 6 519 930  | 6 221 070  | 7 167 153  | 6 918 510  |
| Příspěvek na provoz   | 6 052 000  | 6 014 000  | 6 014 000  | 6 014 000  | 6 313 000  |
| Stipendia   | 354 000    | 380 500    | 103 500    | 122 500    | 134 500    |
| Projekt – Podpora přír. a techn. vzdělávání   | 107 000    | 63 660     | 0          | 0          | 0          |
| STOP násilí na školách  | 0          | 50 000     | 50 000     | 0          | 0          |
| Odměna řediteli   | 0          | 0          | 20 000     | 0          | 0          |
| Zdravotní prohlídky   | 21 520     | 11 770     | 33 570     | 67 460     | 64 010     |
| Navýšení provoz. příspěvku na odpisy  | 0          | 0          | 0          | 267 500    | 307 000    |
| Náborový příspěvek  | 0          | 0          | 0          | 535 200    | 0          |
| Dotace na neinv. projekt implementace   | 0          | 0          | 0          | 160 493    | 0          |
| Projekt „NENECHSE“  | 0          | 0          | 0          | 0          | 100 000    |
| 3. Přijaté příspěvky na neinvestiční výdaje prostřednictvím rozpočtu zřizovatele celkem | 35 969 079 | 39 822 682 | 46 715 023 | 53 622 804 | 61 403 035 |
| ÚZ 33353  | 35 117 294 | 39 822 682 | 45 738 319 | 53 641 214 | 61 403 035 |
| UZ 33052  | 704 858    | 0          | 0          | 0          | 0          |
| ÚZ 33073  | 146 927    | 0          | 0          | 0          | 0          |
| ÚZ 33034  | 0          | 0          | 133 754    | 21 590     | 0          |
| ÚZ 33076  | 0          | 0          | 656 404    | 0          | 0          |
| 4. Příspěvky a dotace z jiných zdrojů   | 960 154    | 640 103    | 1 944 341  | 1 856 103  | 1 770 736  |
| Projekt MŠ OP VK  | 960 154    | 640 103    | 0          | 0          | 0          |
| Projekt MŠ OP VVV   | 0          | 0          | 1 944 341  | 0          | 0          |
| Implementace Krajského akčního plánu  | 0          | 0          | 0          | 1 766 113  | 1 770 736  |
| Dotace ze SR ČR UZ 33500 - zvětšovací lupa  | 0          | 0          | 0          | 89 990     | 0          |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů 2017–2020

Tabulka č. 20 obsahuje přehled všech příspěvků a dotací poskytnutých škole prostřednictvím rozpočtu zřizovatele i z jiných zdrojů. V roce 2018 a 2019 škola přijala příspěvky do fondu investic z rozpočtu zřizovatele, tyto příspěvky ve výši 8,8 mil. Kč a 12,4 mil. Kč byly využity na rekonstrukci školy a pořízení majetku. Dále škola každý rok dostává příspěvky z rozpočtu zřizovatele na neinvestiční výdaje, mezi která spadá jako nejvyšší položka příspěvek na provoz, stipendia, zdravotní prohlídky žáků, odměny řediteli, náborové příspěvky a další možné příspěvky na projekty školy. Výše tohoto příspěvku se v průběhu sledovaného období výrazně nemění, pouze v roce 2020 dosáhl nejvyšší částky přes 7 mil. Kč vzhledem k náborovému příspěvku, který činil 535 tis. Kč. Další položkou jsou příspěvky na neinvestiční výdaje, které jsou přidělovány prostřednictvím rozpočtu zřizovatele. Jedná se o přímý příspěvek na vzdělání hrazený MŠMT, který je následně přerozdělován krajem, tedy zřizovatelem školy. Z tohoto příspěvku jsou hrazeny mzdy zaměstnanců, související odvody a přímé náklady na vzdělání např. na pořizování učebnic či učebních pomůcek. Vzhledem k tomu že za sledované období výrazně vzrostly náklady na mzdy, rostl s nimi i přímý příspěvek na vzdělávání, který v roce 2017 činili 35,9 mil. Kč a na konci sledovaného období v roce 2021 už 61,4 mil. Kč, jedná se tedy o výrazný nárůst. Škola také využívá Evropské operační programy, které ji umožňují čerpat finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů.

#### 4.2.5 Fondy

##### Fond investic

Tabulka 21: Fond investic v (Kč)

| Rok                           | 2017             | 2018             | 2019              | 2020             | 2021             |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>Stav k 1.1.</b>            | <b>482 740</b>   | <b>758 665</b>   | <b>9 557 840</b>  | <b>4 481 339</b> | <b>909 237</b>   |
| Tvorba fondu                  | 1 873 425        | 10 689 784       | 14 360 196        | 3 221 683        | 2 374 334        |
| Odpisy                        | 1 873 425        | 1 889 784        | 1 878 344         | 2 146 495        | 2 374 334        |
| Příspěvek zřizovatele         | 0                | 8 800 000        | 12 381 441        | 229 911          | 0                |
| Dotace stát                   | 0                | 0                | 0                 | 658 304          | 0                |
| <b>Čerpání fondu</b>          | <b>1 597 500</b> | <b>1 890 608</b> | <b>19 436 698</b> | <b>6 793 786</b> | <b>2 682 836</b> |
| Pořízení majetku              | 0                | 0                | 5 646 297         | 4 534 978        | 366 063          |
| Odvod zřizovateli             | 1 597 500        | 1 597 500        | 1 663 608         | 1 882 702        | 2 080 000        |
| Navýšení prostředků na opravy | 0                | 293 108          | 12 126 792        | 376 106          | 236 773          |
| <b>Konečný stav</b>           | <b>758 665</b>   | <b>9 557 840</b> | <b>4 481 339</b>  | <b>909 237</b>   | <b>600 735</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Tabulka č. 21 představuje fond investic. Za sledované období tvoří fond investic odpisy z dlouhodobého majetku a příspěvky zřizovatele. V roce 2020 i dotace poskytnuté státem. Nejvyšší příspěvky fondu byly v roce 2018 a 2019 provedeny zřizovatel, který vložil do fondu 21 181 441 Kč. Fond investic je školou čerpán na pořízení majetku a navýšení prostředků na opravu a údržbu školy. Část fondu může být také odvedeno zpět zřizovateli. Příspěvky poskytnuté zřizovatele byly v roce 2019 čerpány na rekonstrukci školy, konkrétně na opravu střechy a odborných učeben a na financování pořízení majetku a jeho případného technického zhodnocení – pořízení kamerového systému pro zabezpečení školy a dočasné zabezpečení objektu školy.

## Rezervní fond

Tabulka 22: Rezervní fond v (Kč)

| Rok                           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Stav k 1.1.</b>            | <b>489 709</b> | <b>550 074</b> | <b>743 642</b> | <b>785 706</b> | <b>635 469</b> |
| Tvorba fondu                  | 225 450        | 210 850        | 219 880        | 69 332         | 172 781        |
| Zlepšený výsledek hospodaření | 218 168        | 200 850        | 199 880        | 33 332         | 172 781        |
| Nespotřebované dotace EU      | 7 281          | 0              | 0              |                | 0              |
| Dary – účelové                | 0              | 0              | 0              | 30 000         | 0              |
| Dary – neúčelové              | 0              | 10 000         | 20 000         | 6 000          | 0              |
| <b>Čerpání fondu</b>          | <b>165 086</b> | <b>7 281</b>   | <b>177 816</b> | <b>219 568</b> | <b>0</b>       |
| Fond investic                 | 0              | 0              | 100 411        | 186 973        | 0              |
| Ostatní čerpání               | 165 086        | 7 281          | 77 405         | 32 595         | 0              |
| <b>Konečný stav</b>           | <b>550 074</b> | <b>743 642</b> | <b>785 706</b> | <b>635 469</b> | <b>808 250</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Rezervní fond (tabulka č. 22) je tvořen převážně zlepšeným výsledkem hospodařením organizace. Následují nespotebované dotace poskytnuté EU a dary účelové i neúčelové. Fond je využíván se souhlasem zřizovatele k podpoře fondu investic. Nejvyšší částky tvoří ostatní čerpání víceletých nespotebovaných dotací EU, případně dokrytím financování provozních výdajů v běžném roce. Z tabulky č. 19 je patrné, že škole se daří fond rezerv neustále navyšovat. Za sledované období se fond navýšil o cca 250 tis. Kč.

## Fond kulturních a sociálních potřeb

Tabulka 23: Fond kulturních a sociálních potřeb v (Kč)

| Rok                             | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Stav k 1.1.</b>              | <b>155 704</b> | <b>317 386</b> | <b>367 227</b> | <b>545 742</b> | <b>492 689</b> |
| Tvorba fondu                    | 513 632        | 567 955        | 660 463        | 771 234        | 880 718        |
| Základní příděl                 | 513 632        | 567 955        | 660 463        | 771 234        | 880 718        |
| <b>Čerpání fondu</b>            | <b>351 950</b> | <b>518 114</b> | <b>481 947</b> | <b>824 288</b> | <b>960 238</b> |
| Stravování                      | 208 800        | 207 585        | 193 695        | 471 730        | 497 770        |
| Rekreace                        | 0              | 7 150          | 11 600         | 33 000         | 22 500         |
| Kultura a těl. výchova          | 0              | 2 500          | 2 500          | 19 200         | 25 500         |
| Peněžní dary                    | 9 500          | 13 500         | 18 000         | 32 000         | 26 500         |
| Úhrada příspěvku na penz. příp. | 81 450         | 108 300        | 117 400        | 114 800        | 167 000        |
| Ostatní                         | 52 200         | 179 079        | 138 752        | 153 558        | 220 968        |
| <b>Konečný stav</b>             | <b>317 386</b> | <b>367 227</b> | <b>545 742</b> | <b>492 689</b> | <b>413 968</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Fond kulturních a sociálních potřeb (tabulka č. 23), je tvořen pouze základním přidělem, který je tvořen objemem vyplacených platů ve výši 2 %. Vzhledem k neustále se zvyšujícím platům se tedy i základní příděl fondu za sledované období stále navyšoval. Prostředky fondu jsou určeny k zajištění sociální a kulturních potřeb zaměstnanců. Čerpání fondu se řídí Vnitřní směrnici školy o FKSP. Součástí směrnice je i sestavovaný rozpočet fondu, který stanoví, s jakým objemem prostředků bude škola za daný rok hospodařit a na jaké prostředky bude fond využívat ve prospěch zaměstnanců. Nejvyšší částku čerpání fondu tvoří stravování, následuje úhrada příspěvku na penzijní připojištění. Dále je fond využíván na rekreaci a kulturu, tělovýchovu a sport. Prostředky fondu mohou být čerpány i na setkávání bývalých zaměstnanců školy, či pořádání zájezdů či kulturních akcí.

## Fond odměn

Tabulka 24: Fond odměn v (Kč)

| Rok                           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Stav k 1.1.</b>            | <b>386 394</b> | <b>312 923</b> | <b>352 648</b> | <b>401 875</b> | <b>401 875</b> |
| Tvorba fondu                  | 13 607         | 40 000         | 49 970         | 0              | 51 365         |
| Zlepšený výsledek hospodaření | 13 607         | 40 000         | 49 970         | 0              | 51 365         |
| <b>Čerpání fondu</b>          | <b>80 078</b>  | <b>275</b>     | <b>743</b>     | <b>0</b>       | <b>8 170</b>   |
| Platy                         | 80 078         | 275            | 743            | 0              | 8 170          |
| <b>Konečný stav</b>           | <b>312 923</b> | <b>352 648</b> | <b>401 875</b> | <b>401 875</b> | <b>445 070</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Fond odměn (tabulka č. 24) slouží pro motivaci a odměňování zaměstnanců. Jeho zdrojem je zlepšený výsledek hospodaření, který je se souhlasem zřizovatele rozdělen mezi rezervní fond a fond odměn. Z tabulky č. 21 je patrné, že škola fond odměn využila na odměňování zaměstnanců nejvíce v roce 2017, kdy z něj čerpala na odměny 80 078 Kč, od té do čerpá z fondu pouze minimálně. Výše fondu odměn má od roku 2017 tedy vzrůstající tendenci.

#### 4.2.6 Výsledek hospodaření

Tabulka 25: Výsledek hospodaření v (Kč)

| Rok                         | 2017           | 2018           | 2019          | 2020           | 2021           |
|-----------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Výsledek hospodaření HČ     | -143 647       | -30 014        | -225 192      | -118 989       | -71 013        |
| Výsledek hospodaření VČ     | 384 497        | 279 864        | 258 523       | 343 135        | 211 735        |
| <b>Výsledek hospodaření</b> | <b>240 850</b> | <b>249 850</b> | <b>33 332</b> | <b>224 146</b> | <b>140 721</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Tabulka č. 25 informuje o výsledku hospodaření školy za jednotlivá účetní období. Je patrné, že za sledované období je hospodářský výsledek hlavní činnosti vždy ve ztrátě, proto je pro školu velmi podstatná i vedlejší činnost, jejíž výsledek vyrovnává ztrátu a tvoří kladný celkový výsledek hospodaření. Rozvoj vedlejší činnosti je tedy i hlavní složkou fondu rezerv a fondu odměn.

### 4.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### 4.3.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatel likvidity dává představu o zajištění likvidity organizace, tedy poměr mezi splatnými závazky a výši likvidních aktiv. Ukazatel stavuje schopnost organizace hradit své závazky. Podle prostředků, které jsou uvažovány k úhradě závazků, jsou tři stupně likvidity.

#### Běžná likvidita

Běžná likvidita, (likvidita 3. stupně) je podíl oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, její hodnota by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 a vypovídá o tom, zda jsme schopni uspokojit své věřitele, pokud proměníme všechna oběžná aktiva na hotovost. Běžnou likviditu organizace ukazuje tabulka č. 26

Tabulka 26: Běžná likvidita

| Rok                 | 2017      | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|---------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Oběžná aktiva       | 6 986 313 | 15 938 961 | 14 615 519 | 12 770 412 | 11 785 466 |
| Krátkodobé závazky  | 4 795 518 | 4 664 954  | 7 018 904  | 8 522 816  | 7 882 304  |
| Běžná likvidita     | 1,46      | 3,42       | 2,08       | 1,50       | 1,50       |
| Běžná likvidita (%) | 145,7     | 341,7      | 208,2      | 149,8      | 149,5      |

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvahy 2017-2021

Organizace měla nízkou likviditu v roce 2017, kdy její likvidita klesla nepatrně pod hranu ideálního rozmezí, stejně tak v roce 2020 a 2021 se její běžná likvidita pohybovala na hodnotě 1,5, což je spodní hodnota ideálního rozmezí. V těchto letech mohla mít organizace problém se splácením svých závazků. Naopak v roce 2019 dosahuje organizace ideální hodnoty likvidity 2,08 a v roce 2018 dokonce výrazně přesáhla doporučenou hodnotu a dosahuje likvidity 3,42. Což způsobil krátkodobý finanční majetek, konkrétně zůstatek na běžném účtu, který byl v těchto letech výrazně vyšší.

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, (likvidita 2. stupně) se také počítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, naopak ale od běžné likvidity se v případě pohotové likvidity do oběžných aktiv nezahrnují zásoby. Pohotová likvidita tedy vypovídá o tom, jak je organizace schopna vyrovnat své závazky, aniž by musela prodat zásoby. V tomto případě je ideální rozmezí hodnot 1 – 1,5.

Tabulka 27: Pohotová likvidita

| Rok                         | 2017      | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Krátkodobé pohledávky       | 534 827   | 556 849    | 765 216    | 415 542    | 433 988    |
| Krátkodobý finanční majetek | 6 368 024 | 15 293 952 | 13 772 381 | 12 273 540 | 11 298 509 |
| Krátkodobé závazky          | 4 795 518 | 4 664 954  | 7 018 904  | 8 522 816  | 7 882 304  |
| Pohotová likvidita          | 1,44      | 3,40       | 2,07       | 1,49       | 1,49       |
| Pohotová likvidita (%)      | 143,9     | 339,8      | 207,1      | 148,9      | 148,8      |

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvahy 2017-2021

Z tabulky č. 27 je patrné, že organizace dosahuje ideálních hodnot pro pohotovou likviditu a je tedy schopna platit v čas své závazky. V letech 2018 a 2019 škola tyto hodnoty dokonce výrazně převyšuje, to by mohlo znamenat, že má nadbytečný objem oběžných aktiv ve formě

pohotových prostředků, ale v tomto případě se jedná o příspěvkovou organizaci, která je vázána účelovými transfery a nelze tedy zdroje jinak přerozdělit.

### **Okamžitá likvidita**

V případě okamžité likvidity, (likvidita 1. stupně) se ke krátkodobým závazkům poměří peníze v hotovosti a finanční zdroje. Jedná se o nepřísrnější ukazatel, který nám vyjadřuje schopnost zaplatit své závazky ihned. Doporučená hodnota je 0,2 – 0,5, okamžitá likvidita by tedy měla dosáhnout alespoň 20 %.

*Tabulka 28: Okamžitá likvidita*

| <b>Rok</b>                    | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Krátkodobý finanční majetek   | 6 368 024    | 15 293 952   | 13 772 381   | 12 273 540   | 11 298 509   |
| Krátkodobé závazky            | 4 795 518    | 4 664 954    | 7 018 904    | 8 522 816    | 7 882 304    |
| <b>Okamžitá likvidita</b>     | <b>1,33</b>  | <b>3,28</b>  | <b>1,96</b>  | <b>1,44</b>  | <b>1,43</b>  |
| <b>Okamžitá likvidita (%)</b> | <b>132,8</b> | <b>327,8</b> | <b>196,2</b> | <b>144,0</b> | <b>143,3</b> |

*Zdroj: Vlastní zpracování z rozvahy 2017-2021*

Okamžitou likviditu organizace představuje tabulka č. 28. Organizace výrazně převyšuje doporučené rozmezí pro okamžitou likviditu a je tedy schopna okamžitě dostát svým závazkům prostřednictvím krátkodobého finančního majetku. Nejnižší okamžitou likviditu 1,33 měla organizace v roce 2017, hned o rok později v roce 2018 však měla nejvyšší hodnotu 3,28 za celé sledované období.

#### **4.3.2 Ukazatelé rentability**

Ukazatel rentability vyjadřuje ziskovost podniku. Vzhledem k tomu, že cílem příspěvkové organizace není tvořit zisk, tak ukazatel rentability není pro organizaci příliš zásadní. Může nám však vypovědět, zda organizace hospodaří se svými prostředky vyrovnaně a efektivně.



## Rentabilita celkem

Tabulka 29: Celková rentabilita

| Rok             | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Náklady celkem  | 45 683 039 | 48 728 622 | 67 441 610 | 63 037 980 | 72 603 785 |
| Výnosy celkem   | 45 923 889 | 48 978 472 | 67 474 941 | 63 253 955 | 72 744 507 |
| Rentabilita     | 0,9948     | 0,9949     | 0,9995     | 0,9966     | 0,9981     |
| Rentabilita (%) | 99,48      | 99,49      | 99,95      | 99,66      | 99,81      |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Celková rentabilita podniku byla vypočítána rozdílem celkových nákladů a celkových výnosů organizace. Z tabulky č. 29 je patrné, že nejnižší rentabilitu měla organizace v roce 2017 a to 99,48 %, kdy měla organizace výsledek hospodaření 240 850 Kč a nejvyšší v roce 2019 konkrétně 99,95 %, kdy organizace vykazovala výsledek hospodaření 33 332 Kč. Celkovou rentabilitu může ovlivňovat vedlejší činnost, kterou organizace provozuje.

## Rentabilita vedlejší činnosti

Tabulka 30: Rentabilita vedlejší činnosti

| Rok                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Náklady celkem VČ  | 508 044 | 524 455 | 512 243 | 251 630 | 454 836 |
| Výnosy celkem VČ   | 892 541 | 804 319 | 770 766 | 586 595 | 666 571 |
| Rentabilita VČ     | 0,57    | 0,65    | 0,66    | 0,43    | 0,68    |
| Rentabilita VČ (%) | 56,92   | 65,20   | 66,46   | 42,90   | 68,24   |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Jak je patrné z tabulky č. 30, rentabilita vedlejší činnosti se výrazně liší od celkové rentability školy. Nejnižší rentabilitu měla vedlejší činnost v roce 2020, kdy měla nízké výnosy, ale i náklady oproti předcházejícím rokům značně klesly. Tento výkyv byl způsoben již zmiňovanou pandemií, která omezila nejen provoz školy ale i provoz vedlejší činnosti školy. Pro školu je celkově provozování vedlejší činnosti ziskové a vyrovnává případný zhoršený výsledek hospodaření školy.

### 4.3.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti představují informace ohledně úvěrového zatížení společnosti. Analyzují vztah mezi vlastním a cizími zdroji, mezi kterými je třeba najít rovnováhu. V případě dlouhodobé zadluženosti hrozí platební neschopnost.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost se vyjadřuje jako cizí zdroje / aktiva. Představuje, z jak velké části jsou aktiva financována ve srovnání k cizímu kapitálu.

*Tabulka 31: Celková zadluženost*

| <b>Rok</b>                     | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cizí zdroje                    | 4 869 065   | 4 720 402   | 8 350 444   | 10 718 346  | 9 716 204   |
| Aktiva                         | 31 259 120  | 38 140 039  | 40 475 533  | 41 247 270  | 38 209 956  |
| <b>Celková zadluženost</b>     | <b>0,16</b> | <b>0,12</b> | <b>0,21</b> | <b>0,26</b> | <b>0,25</b> |
| <b>Celková zadluženost (%)</b> | <b>15,6</b> | <b>12,4</b> | <b>20,6</b> | <b>26,0</b> | <b>25,4</b> |

*Zdroj: Vlastní zpracování rozvahy 2017-2021*

Celková zadluženost, viz tabulka č. 31 za sledované období poměrně rostla. Nejvyšší zadluženost byla v roce 2020, kdy dosáhla 26 %. V průběhu let rostly cizí zdroje, což bylo způsobeno převážně přijatými zálohami na transfery v roce 2019 v hodnotě 1 331 540 Kč a přijatými finančními výpomocemi v letech 2020 a 2021, které byly celkem v hodnotě 3 517 169 Kč. V roce 2019 skokově vzrostly i krátkodobé závazky, a to konkrétně závazky na zaměstnance, které se každým rokem pravidelně zvyšují. Na straně aktiv docházelo také k nárůstu do roku 2020, poté byl zaznamenán mírný pokles, což bylo ovlivněno dlouhodobým hmotným majetkem. Celková zadluženost organizace je za sledované období poměrně nízká, a nijak neohrožuje finanční zdraví organizace.

#### **4.3.4 Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak společnost hospodaří se svými aktivy a udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku, za určitý čas. Je možné sledovat obrátkovost jakéhokoliv aktiva k celkovým výnosům.

#### **Obrat aktiv**

Obrat aktiv se vypočítá jako tržby / aktiva a měří efektivnost celkových aktiv. Nižší hodnota než 1 znamená zbytečný majetek a jeho neefektivní využití, vyšší obrat znamená efektivnější využití majetku (Kocmanová, 2013).

Tabulka 32: Obrat aktiv

| Rok         | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tržby       | 45 923 888 | 48 978 472 | 67 474 941 | 63 253 955 | 72 744 507 |
| Aktiva      | 31 259 120 | 38 140 039 | 40 475 533 | 41 247 270 | 38 209 956 |
| Obrat aktiv | 1,47       | 1,28       | 1,67       | 1,53       | 1,90       |

Zdroj: Vlastní zpracování rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Jak je patrné z tabulky č. 32, obrat celkových aktiv za sledované období vždy převyšuje hodnotu 1. Nejvyšší hodnoty 1,9 dosahuje v roce 2021, kdy došlo k navýšení tržeb ale poklesu celkových aktiv, způsobený úbytkem dlouhodobého majetku. Škola využívá svoje aktiva poměrně efektivně, ale vzhledem k tomu že se jedná o příspěvkovou organizaci, jejíž cílem nejsou tržby ale uspokojení potřeb veřejnosti, není to pro organizaci prioritní.

### Obrat pohledávek

Obrat pohledávek určuje, kolik dní trvá, než jsou zaplacené pohledávky a byl vypočítán jako krátkodobé pohledávky / (tržby/360).

Tabulka 33: Obrat pohledávek

| Rok                   | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Krátkodobé pohledávky | 534 827    | 556 849    | 765 216    | 415 542    | 433 988    |
| Tržby                 | 45 923 888 | 48 978 472 | 67 474 941 | 63 253 955 | 72 744 507 |
| Obrat pohledávek      | 4,19       | 4,09       | 4,08       | 2,36       | 2,15       |

Zdroj: Vlastní zpracování rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Vidíme, že obrat pohledávek (tabulka č. 33) se v letech 2017–2019 pohybuje okolo 4 dní, v roce 2020 však o polovinu klesl na hodnotu 2,36 dní a v roce 2021 jen 2,15 dní. Tento pokles je způsoben úbytkem krátkodobých pohledávek. V roce 2020–2021 má organizace nulové pohledávky za odběrateli a také klesly náklady příštích období. Zájmem organizace je, aby obrat pohledávek byl co nejnižší, což se v tomto případě potvrdilo.

#### 4.3.5 Ukazatel autarkie

Tento ukazatel vyjadřuje soběstačnost příspěvkové organizace. Za pozitivně hodnocený ukazatel se považuje ten, který je roven nebo převyšuje hodnotu 100 %.

##### Autarkie hlavní činnosti

Tabulka 34: Autarkie HČ

| Rok               | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| náklady HČ        | 45 174 995 | 48 204 167 | 66 929 367 | 62 786 350 | 72 148 949 |
| výnosy HČ         | 45 031 348 | 48 174 153 | 66 704 175 | 62 667 360 | 72 077 936 |
| autarkie HČ v (%) | 99,68      | 99,94      | 99,66      | 99,81      | 99,90      |

Zdroj: Vlastní z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Tabulka č. 34 představuje ukazatel autarkie pro hlavní činnosti organizace. Za sledované období škola nedosáhla ideálních 100 % a náklady na hlavní činnost školy tedy převyšují nad výnosy. V případě, kdy by škola neprovozovala vedlejší činnost, byla by každý rok ve ztrátě.

##### Autarkie vedlejší činnosti

Tabulka 35: Autarkie VČ

| Rok               | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| náklady VČ        | 508 044 | 524 455 | 512 243 | 251 630 | 454 836 |
| výnosy VČ         | 892 541 | 804 319 | 770 766 | 586 595 | 666 571 |
| autarkie VČ v (%) | 175,68  | 153,36  | 150,47  | 233,12  | 146,55  |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Výsledky autarkie vedlejší činnosti znázorňuje tabulka č. 35, z níž je patrné, že vedlejší činnost každoročně převyšuje doporučené minimum 100 %. Nejlepšího výsledku 233,1 % dosáhla v roce 2020, nejnižší výsledek 153,4 % byl v roce 2018. Provoz vedlejší činnosti je tedy pro školu ziskový a pokrývá náklady z hlavní činnosti školy.

## Autarkie hlavní i vedlejší činnosti

Tabulka 36: Autarkie HČ a VČ

| Rok                    | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| náklady HČ + VČ        | 45 683 039 | 48 728 622 | 67 441 610 | 63 037 980 | 72 603 785 |
| výnosy HČ + VČ         | 45 923 889 | 48 978 472 | 67 474 941 | 63 253 955 | 72 744 507 |
| autarkie HČ + VČ v (%) | 100,53     | 100,51     | 100,05     | 100,34     | 100,19     |

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztráty 2017-2021

Tabulka č. 36 představuje celkové výsledky autarkie, které zahrnují hlavní i vedlejší činnosti školy, vypovídají tedy o soběstačnosti organizace. Je patrné, že za sledované období vždy dosáhly hodnoty přes 100 %, což je pro organizaci pozitivní výsledek. Nejlepšího výsledku dosáhla škola v roce 2017, kdy celkové výnosy školy přesáhly náklady o 384,5 tis. Kč a ukazatel autarkie je 105,53 %.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace za sledované období a navrhnutí možných opatření a doporučení k zefektivnění fungování této organizace. Jako příspěvková organizace byla vybrána Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická Karlovy Vary. Pro rozbor hospodaření byly využity veškeré účetní doklady tvořené výkazy zisku a ztrát, rozvahou a interními účetními dokumenty organizace. Za sledované období 2017–2021 byla provedena horizontální a vertikální analýza a analýza poměrovými ukazateli.

Z výsledků analýzy je zřejmé, že hlavní položku nákladů z hlavní činnosti školy tvoří mzdové náklady a náklady na související zákonné sociální pojištění. Tyto náklady měly za sledované období vzrůstající tendenci a v roce 2021 dosáhly částky 45,89 mil. Kč u mezd a 15 mil. Kč u zákonného sociálního pojištění. Celkové náklady na hlavní činnost byly v uvedeném roce 72,15 mil. Kč. U nákladů z vedlejší činnosti pozorujeme naopak spíše klesající tendenci, což bylo způsobeno omezením provozu školy a její doplňkové činnosti vzhledem k pandemii. Náklady na vedlejší činnost tak dosáhly nejvyšších hodnot v roce 2018 částkou 525 tis. Kč, v roce 2020 klesly náklady na částku 243,5 tis. Kč. Stejně jako u nákladů z hlavní činnosti tvoří největší složku nákladů mzdové náklady a související zákonné sociální pojištění.

Výnosy z hlavní činnosti školy tvoří převážně výnosy z transferů, jedná se především o přímý příspěvek na vzdělání hrazený MŠMT, který je následně přerozdělován krajem, tedy zřizovatelem školy. Pro fungování organizace je také důležitý příspěvek na provoz školy či poskytnuté dotace na rekonstrukci školy, které jsou hrazeny přímo z rozpočtu zřizovatele. Tyto výnosy vzrůstají souběžně s náklady a v roce 2021 dosáhly částky 70,7 mil. Kč. Dalšími zdroji příjmů z hlavní činnosti jsou výnosy z vlastních výkonů, z prodaného zboží a dochází i k zapojení prostředků z vlastních fondů školy. Výnosy z vedlejší činnosti školy, které jsou zastoupeny především výnosy z prodeje služeb a výnosy z pronájmu, dosáhly nejvyšší hodnoty v roce 2017 částkou 892,5 tis. Kč. U výnosů z prodeje služeb došlo za sledované období k poklesu, od roku 2020 nemohla škola vzhledem k pandemii pořádat rekvalifikační kurzy, a tak v tomto roce klesly výnosy oproti základnímu roku 2017 o téměř 35 %.

Součástí hospodaření příspěvkové organizace jsou i fondy, které škola aktivně využívá. K významným fondům školy patří fond investic, který slouží k pořízení majetku a oprav majetku školy. Fond byl v průběhu sledovaného období tvořen odpisy z dlouhodobého majetku a příspěvkem zřizovatele v letech 2018–2020. Vzhledem k příspěvku od zřizovatele, bylo v roce 2019 z fondu investic čerpáno přes 12 mil. Kč na rekonstrukci střechy a odborných učeben školy a v letech 2019–2020 přes 10 mil. Kč na pořízení majetku a technického zhodnocení majetku. Konečný stav fondu investic k roku 2021 činí 600 tis. Kč. Rezervní fond školy je pravidelně tvořen zlepšeným výsledkem hospodaření, dary a nespotřebovanými dotacemi EU. Škola využila fond se souhlasem zřizovatele v roce 2019 a 2020 k podpoře fondu investic, jinak se daří škole fond neustále navyšovat a k roku 2021 vykazuje zůstatek 808 tis. Kč. Fond odměn, stejně jako rezervní fond, byl kromě roku 2020 tvořen zlepšeným výsledkem hospodaření. Škola fond odměn příliš nevyužívá a v roce 2021 z něj čerpala pouze 8 tis. Kč na platy zaměstnanců, konečný stav fondu tak v tomto roce činí 445 tis. Kč. Fond kulturních a sociálních potřeb je každoročně tvořen základním přídělem, který je vypočten jako 2 % vyplacených mezd zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že se mzdy zaměstnanců stále zvyšují, zvyšuje se tak každoročně i základní příděl fondu, ten slouží pro poskytování sociálních a kulturních potřeb zaměstnanců a prostředky z něj jsou čerpány na stravování, rekreaci, kulturní a sportovní akce. V roce 2021 činil základní příděl fondu 880 tis. Kč, vyčerpáno bylo 960 tis. Kč a konečný zůstatek činil 413 tis. Kč.

V závěru praktické části práce byla provedena analýza poměrovými ukazateli. Jako první byla řešena likvidita. Likvidita prvního stupně dosáhla za sledované období hodnot od 1,33 – 3,28. Organizace tedy výrazně přesahuje doporučené hodnoty a je schopna okamžitě splatit své závazky prostřednictvím krátkodobého majetku. Vzhledem k minimálním zásobám organizace, dosahovala likvidita druhého a třetího stupně podobných hodnot. V případě pohotové likvidity dosáhla za sledované období nejnižší hodnoty v roce 2017 a to 1,44, následující rok však dosáhla nejvyšší hodnoty 3,4, lze tedy konstatovat že škola dosahuje, a dokonce výrazně převyšuje ideální hodnoty. To by mohlo znamenat, že má nadbytečný objem oběžných aktiv ve formě peněžních prostředků, ale vzhledem k tomu že se jedná o příspěvkovou organizaci, není možné zdroje jinak přerozdělit. V případě likvidity třetího stupně se organizace v roce 2017, 2020 a 2021 pohybovala těsně pod hranou doporučených hodnot a mohla mít problémy se splácením svých závazků. To bylo

způsobeno nižším zůstatkem na běžném účtu a stále se zvyšujícími závazky vůči zaměstnancům. V rámci celkové rentability byly porovnány celkové náklady a celkové výnosy. Nejnižších výsledků dosahovala rentabilita v roce 2017 a to 99,48 %. Rentabilita vedlejší činnosti dosáhla nejnižších hodnot 42,9 %, což bylo v roce 2020 způsobeno již zmiňovanou pandemií. I přesto že se jedná o příspěvkovou organizaci, jejíž cílem není tvořit zisk, je možné konstatovat, že provozování vedlejší činnosti je pro školu ziskové a vyrovnává případné ztráty hospodaření hlavní činnosti školy. V případě celkové zadluženosti dosáhla organizace nejvyšší hodnoty 26 % v roce 2020, což bylo způsobeno nárůstem cizích zdrojů, konkrétně přijatými zálohami na transfery. Za sledované období se zadluženost pohybovala mezi hodnotami 12 % - 26 %, je tedy poměrně nízká a neohrožuje finanční zdraví organizace. Dále byl jako ukazatele aktivity hodnocen obrat aktiv a obrat pohledávek. Obrat aktiv dosahoval hodnot 1,28 – 1,9, dosahuje tedy vhodných hodnot a efektivně využívá aktiva. Obrat pohledávek byl vypočítán na dny a určuje tedy, kolik dní trvá, než jsou zaplacené pohledávky. Obrat pohledávek dosahoval v roce 2017 4,19 dní, v průběhu sledovaného období však klesl až na 2,15 dne. Zájmem organizace je, aby byl obrat pohledávek co nejnižší, což se v tomto případě potvrdilo. Na závěr byl vypočítán ukazatel autarkie, který vyjadřuje soběstačnost organizace. V případě hlavní činnosti dosáhla organizace maximální hodnoty 99,94 % v roce 2018 a za sledované období tedy ani jednou nedosáhla hodnoty 100 %. V případě vedlejší činnosti byl výsledek již výrazně nad ideální hodnotou a nejlepšího výsledku 233,1 % dosáhla organizace v roce 2020, nejnižší výsledek 153,4 % byl v roce 2018. Celkový ukazatel autarkie, který zahrnuje jak hlavní, tak vedlejší činnost je možné hodnotit pozitivně. Za sledované období dosáhla organizace nejlepšího výsledku v roce 2017, kdy celkové výnosy školy přesáhly náklady o 384,5 tis. Kč a ukazatel autarkie je 105,53 %.

Výsledek hospodaření hlavní činnosti organizace dosahuje za sledované období vždy záporných hodnot, je tedy ve ztrátě. Nejhorší výsledek hospodaření z hlavní činnosti měla organizace v roce 2019, kdy byla ve ztrátě 225,2 tis. Kč. Nejlepšího výsledku dosáhla naopak v roce 2018 kdy byla ztráta pouze 30 tis. Kč. V případě výsledků hospodaření vedlejší činnosti, dosahovala škola vždy kladného výsledku hospodaření. Nejlepšího výsledku dosáhla v roce 2017 ziskem 384,5 tis. Kč. Výsledek hospodaření vedlejší činnosti každoročně vyrovnává ztrátu a tvoří tak kladný celkový výsledek hospodaření. Nejlepšího celkového výsledku dosáhla škola v roce 2018, kdy byla ztráta z hlavní činnosti pouze



30tis. Kč a zisk z vedlejší činnosti 279,9 tis. Kč, celkový výsledek hospodaření činil 249,9 tis. Kč.

Autorka práce došla k závěru, že škola plní svůj účel, efektivně hospodaří se svými prostředky a dosahuje dobrých výsledků. Prostředky poskytované z rozpočtu a prostřednictvím rozpočtu zřizovatele jsou čerpány účelně a pokrývají mzdové prostředky, související odvody a přímé náklady na vzdělání a provoz školy. K dosažení celkového kladného výsledku hospodaření je však nezbytným zdrojem i vedlejší činnost. Doporučuje tedy rozvoj vedlejší činnosti, která přináší další možný zdroj příjmů organizace a pokrývá případnou ztrátu z hlavní činnosti.

Autorka navrhuje opět vykonávat rekvalifikační kurz Řidič dopravy nemocných a raněných, jehož výnosy v roce 2017 činili 241 tis. Kč. Škola by také mohla provozovat kurzy první pomoci či nutriční kurzy zdravého stravování. Dalším možným zdrojem příjmu by mohly představovat výnosy z pronájmu učeben. Ty škola od roku 2018 nepronajímá a jsou tedy v odpoledních hodinách nevyužity. Učebny by bylo možné pronajímat např. pro odpolední jazykové kurzy, autoškolu či jiné zájmové organizace.

Mezi další možnosti získávání finančních prostředků je využití programu vyhlášených MŠMT, programových grantů a programů Evropské unie. Škola již některé programy využila, aktivnější přístup by však škole mohl zajistit realizaci mnoha jiných projektů prostřednictvím poskytovaných dotací. Stejně tak škola příliš nevyužívá sponzorských darů, prostřednictvím kterých by mohla zajistit moderní vybavení a prosperitu školy.

Na závěr je třeba velmi kladně ohodnotit hospodaření s fondy, konkrétně na rezervním fondu, tvořeným ze zlepšeného výsledku hospodaření, škola vykazuje zůstatek 808 tis. Kč v posledním sledovaném roce 2021. Autorka tedy doporučuje v tomto trendu budování rezerv pokračovat.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BERGEROVÁ, Marcela. *Cesta k ekonomické stabilitě školy*. Praha: Spiralis, c2011. ISBN 978-80-903015-9-7.

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

HRYZLÁKOVÁ, Eliška a MORÁVEK, Zdenk. *FKSP Pravidla o hospodaení s fondem kulturních a sociálních potřeb a daová ešení jednotlivých plnní*. Praha: VERLAG DASHOFER, 2020. ISBN 978-80-7635-029-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KALOUDA, František. *Základy podnikových financí*. Brno: Václav Klemm, 2008. ISBN 978-80-904083-0-2.

KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 9788027120345.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN isbn978-80-87314-31-9.

NAHODIL, František. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.

NEBUŽELSKÁ, Miroslava. *Hlavní a vedlejší činnost neziskových organizací v účetnictví a daních*. Praha: Svaz účetních České republiky, 2017. Metodické aktuality Svazu účetních. ISBN 978-80-87367-76-6.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PAVLÁSEK, Vlastimil a Pavlína HEJDUKOVÁ. *Veřejné finance a daně v České republice*. Plzeň: Nava, 2010. ISBN 978-80-7211-360-6.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788027121175.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 9788086716909.

STROUHAL, Jiří a Jiřina BOKŠOVÁ. *Lexikon účetních pojmů*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-787-4.

SVOBODA, Michal a Pavel ŠTOHL. *Účetnictví veřejného sektoru 2019: pro střední školy a veřejnost*. Znojmo: Ing. Pavel Štohl, 2019. ISBN 978-80-88221-35-7.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 9788024727073.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. [Praha]: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

YOUNG, D. R. *Financing nonprofits: Putting Theory Into Practice*. Lanham, MD: Alta Mira Press, 2007. ISBN 978-0-7591-0989-6.

## Internetové zdroje

FAQ – často kladené otázky. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/faq-casto-kladene-otazky-1>

Financování předškolního a školního vzdělávání. *Eurydice* [online]. Brusel: Eurydice, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21\\_cs#3\\_1\\_1\\_2\\_2\\_Financovani\\_skol\\_ze\\_statniho\\_rozpoctu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21_cs#3_1_1_2_2_Financovani_skol_ze_statniho_rozpoctu)

Metodické doporučení jednotného postupu při výpočtu PHmax a PHAmax pro střední vzdělávání. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2019 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/50971/>

Národní strategie vzdělávací politiky a hlavní cíle. *Eurydice* [online]. Brusel: Eurydice, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_cs)

O programu. *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání* [online]. Praha: OP VV, 2017 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://opvww.msmt.cz/o-programu>

Probíhající reformy a politické iniciativy. *EURYDICE* [online]. Brusel: EURYDICE, 2022 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-andpolicy-developments-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-andpolicy-developments-17_cs)

Průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce a ředitele škol a školských zařízení. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2019 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty>

Reforma financování regionálního školství. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://sdv.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

Řídící pracovníci v předškolním a školním vzdělávání. *Eurydice* [online]. Brusel: Eurydice, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z:

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17_cs)

Správa a řízení na místní a/nebo institucionální úrovni. *Eurydice* [online]. Brusel: Eurydice, 2022 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-21_cs)

Škola jako příspěvková organizace obce. *SMSČR* [online]. Zlín: SMSČR [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <http://www.rokvobci.cz/rukovet-starosty/detail/159-skola-jako-prispevkova-organizace-obce/>

Vzdělávání. *Integrovaný regionální operační program* [online]. IROP, 2021 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/vyzvy/detaily-temat/vzdelavani>

## 8 Přílohy

### Příloha A – rozvaha za období 2017–2021

| Rok  | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Aktiva celkem</b>   | <b>31 259 120</b> | <b>38 140 039</b> | <b>40 475 533</b> | <b>41 247 270</b> | <b>38 209 956</b> |
| <b>A. Stálá aktiva</b>   | <b>24 272 806</b> | <b>22 201 078</b> | <b>25 860 013</b> | <b>28 476 859</b> | <b>26 424 490</b> |
| I. Dlouhodobý nehmotný majetek                                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| II. Dlouhodobý hmotný majetek                                  | 24 272 806        | 22 201 078        | 25 860 013        | 28 476 859        | 26 424 490        |
| Pozemky  | 3 601 498         | 3 601 498         | 3 601 498         | 3 601 498         | 3 601 498         |
| Stavby   | 19 995 376        | 18 210 232        | 16 425 088        | 23 823 970        | 21 727 342        |
| Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí | 592 633           | 306 049           | 144 061           | 1 051 391         | 1 095 650         |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                          | 83 300            | 83 300            | 5 689 367         | 0                 | 0                 |
| III. Dlouhodobý finanční majetek                               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| IV. Dlouhodobé pohledávky                                      | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>  | <b>6 986 313</b>  | <b>15 938 961</b> | <b>14 615 519</b> | <b>12 770 412</b> | <b>11 785 466</b> |
| I. Zásoby  | 65 462            | 88 160            | 77 922            | 81 330            | 52 968            |
| Materiál na skladě   | 58 069            | 72 030            | 72 725            | 64 871            | 46 316            |
| Zboží na skladě  | 7 393             | 10 130            | 5 197             | 16 459            | 6 652             |
| II. Krátkodobé pohledávky                                      | 534 827           | 556 849           | 765 216           | 415 542           | 433 988           |
| Odběratelé   | 0                 | 40 500            | 665 166           | 0                 | 0                 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy                                   | 357 464           | 280 425           | 0                 | 286 540           | 293 050           |
| Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi          | 23 116            | 3 962             | 0                 | 0                 | 0                 |
| Náklady příštích období  | 121 997           | 122 873           | 78 100            | 53 366            | 69 238            |
| Příjmy příštích období   | 0                 | 5 089             | 600               | 2 135             | 300               |
| Dohadné účty aktivní   | 0                 | 0                 | 8 349             | 1                 | 0                 |
| Ostatní krátkodobé pohledávky                                  | 32 250            | 104 000           | 13 000            | 73 500            | 71 400            |
| III. Krátkodobý finanční majetek                               | 6 368 024         | 15 293 952        | 13 772 381        | 12 273 540        | 11 298 509        |
| Jiné běžné účty  | 73 483            | 0                 | 0                 | 1 720 691         | 1 826 108         |
| Běžný účet   | 6 026 646         | 14 843 444        | 13 205 805        | 9 765 727         | 8 964 033         |
| Běžný účet FKSP  | 269 038           | 382 607           | 509 845           | 398 523           | 427 305           |
| Ceniny   | 3 427             | 13 615            | 1 693             | 367 490           | 542               |
| Pokladna   | 13 430            | 54 285            | 55 038            | 21 109            | 80 520            |
| <b>Pasiva celkem</b>   | <b>31 259 120</b> | <b>38 140 039</b> | <b>40 475 533</b> | <b>41 247 270</b> | <b>38 209 956</b> |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                                      | <b>26 390 054</b> | <b>33 419 637</b> | <b>32 125 089</b> | <b>30 528 925</b> | <b>28 493 752</b> |
| I. Jmění účetní jednotky a upravující položky                  | 24 210 157        | 22 138 429        | 25 877 094        | 27 873 679        | 26 085 806        |
| Jmění účetní jednotky  | 23 962 919        | 22 073 135        | 25 864 228        | 27 872 705        | 25 864 434        |
| Transfery na pořízení dlouhodobého majetku                     | 247 239           | 65 295            | 12 866            | 974               | 221 373           |
| II. Fondy účetní jednotky                                      | 1 939 047         | 11 031 357        | 6 214 663         | 2 439 270         | 2 267 224         |
| Fond odměn   | 312 923           | 352 648           | 401 875           | 401 875           | 445 070           |
| Fond kulturních a sociálních potřeb                            | 317 386           | 367 227           | 545 742           | 492 689           | 413 168           |
| Rezervní fond ze zlepšeného výsledku hospodaření               | 550 073           | 753 642           | 785 706           | 629 469           | 802 250           |
| Rezervní fond z ostatních titulů                               | 0                 | 0                 | 0                 | 6 000             | 6 000             |
| Fond reprodukce majetku, fond investic                         | 758 665           | 9 557 841         | 4 481 339         | 909 237           | 600 735           |
| III. Výsledek hospodaření                                      | 240 850           | 249 850           | 33 332            | 215 976           | 140 721           |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období                   | 240 850           | 249 850           | 33 332            | 215 976           | 140 721           |
| <b>D. Cizí zdroje</b>  | <b>4 869 065</b>  | <b>4 720 402</b>  | <b>8 350 444</b>  | <b>10 718 346</b> | <b>9 716 204</b>  |
| I. Rezervy   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| II. Dlouhodobé závazky   | 73 548            | 55 448            | 1 331 540         | 2 195 530         | 1 833 900         |
| Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé                  | 0                 | 0                 | 0                 | 1 691 061         | 1 826 108         |
| Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery                         | 73 547            | 55 448            | 1 331 540         | 504 469           | 7 792             |
| III. Krátkodobé závazky  | 4 795 518         | 4 664 954         | 7 018 904         | 8 522 816         | 7 882 304         |
| Dodavatelé   | 102 003           | 51 770            | 54 991            | 43 147            | 30 305            |
| Krátkodobé přijaté zálohy                                      | 152 909           | 124 608           | 104 000           | 6 000             | 278 000           |

|   |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Zaměstnanci   | 1 994 726 | 1 929 720 | 2 842 935 | 3 633 835 | 3 845 489 |
| Jiné závazky vůči zaměstnancům                        | 6 750     | 9 200     | 9 800     | 9 200     | 14 400    |
| Sociální zabezpečení                                  | 864 868   | 818 829   | 1 220 185 | 1 624 679 | 1 532 054 |
| Zdravotní pojištění                                   | 370 678   | 350 948   | 526 300   | 700 536   | 664 256   |
| Daň z příjmů  | 0         | 0         | 0         | 8 170     | 0         |
| Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění | 373 109   | 339 476   | 605 837   | 874 093   | 536 392   |
| Závazky k vybraným místním vládním institucím         | 51 460    | 182 276   | 186 547   | 73 442    | 47 797    |
| Krátkodobé přijaté zálohy na transfery                | 0         | 10 000    | 0         | 535 200   | 0         |
| Výdaje příštích období                                | 171 757   | 284 604   | 696 044   | 129 763   | 210 271   |
| Výnosy příštích období                                | 394 327   | 430 600   | 466 711   | 563 920   | 352 700   |
| Dohadné účty pasivní                                  | 309 351   | 130 620   | 261 995   | 262 840   | 307 000   |
| Ostatní krátkodobé závazky                            | 2 580     | 2 303     | 43 559    | 57 991    | 63 639    |