

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Ekonomika příspěvkové organizace  
Sportovní centrum Semily a zdroje financování  
z veřejného sektoru**

**Ondřej Havel**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Havel

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

**Ekonomika příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily a zdroje financování z veřejného sektoru**

Název anglicky

**Economy of state-funded institution Sportovní centrum Semily and sources of funding from the public sector**

---

## Cíle práce

Cílem práce je na základě výsledků analýzy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily za roky 2018 – 2022 vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování této organizace.

Dílním cílem práce je provedení finanční analýzy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily na základě účetních výkazů.

## Metodika

Literární rešerše zahrnuje:

1. charakteristiku financování neziskových a příspěvkových organizací, veřejný sektor
2. vymezení teoretických přístupů pro hodnocení ekonomiky příspěvkových organizací

Ve vlastní práci je provedena:

1. základní charakteristika příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily
2. horizontální a vertikální analýza
3. výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily
4. vymezení závěrů, návrhů a doporučení

V teoretické části bude využita metoda studia primárních dokumentů – literární rešerše bude vytvořena z odborných knih (s ISBN) a z odborných časopisů (s ISSN).

V aplikační části bude využita metoda finanční analýzy pro příspěvkové organizace. Data budou zpracována v programu Excel v časových řadách v tabulkách a v grafech.



## Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

## Klíčová slova

Sportovní centrum Semily, příspěvková organizace, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, veřejný sektor

---

## Doporučené zdroje informací

- KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. 2018. Řízení neziskových organizací, klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.
- LAJTKEPOVÁ, E. 2021. Veřejné finance v praxi České republiky. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 134 s. ISBN 978-80-7623-064-4.
- MAATYOVÁ, A., OCHRANA, F., PAVEL, J. et al. 2015. Veřejné finance v teorii a praxi. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5561-8.
- POSPÍŠIL, R., ŽUFAN, P. 2019. Ekonomika veřejných rozpočtů (současnost a perspektiva). Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. 263 s. ISBN 978-80-88260-32-5.
- STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B., LINHARTOVÁ, V. 2017. Teorie a praxe veřejných služeb. Praha: Wolters Kluwer ČR. 280 s. ISBN 978-80-7552-728-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 4. 9. 2023

**prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 01. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Ekonomika příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily a zdroje financování z veřejného sektoru" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou nejdříve poděkovala vedoucí práce Ing. Heleně Řezbové, Ph.D. za ochotu a pomoc při psaní této bakalářské práce, a také za důležité postřehy a nezbytné rady. A dále také paní ředitelce příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, Ing. Lence Havlové za její vlídný přístup a zpětnou vazbu s poskytováním vyčerpávajících informací.

# **Ekonomika příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily a zdroje financování z veřejného sektoru**

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá ekonomikou příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily a zdroji jejího financování z veřejného sektoru. Mezi hlavní cíle práce patří zhodnocení finanční situace organizace v období mezi lety 2018 až 2022. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Část teoretická je zpracována na základě odborné literatury a je v ní popsána charakteristika neziskového sektoru v České republice, finanční řízení neziskových organizací a také jejich účetnictví. Praktická část se již zabývá samotnou příspěvkovou organizací a její strukturou. Na základě dostupných dat a podkladů z teoretické části je provedena finanční analýza. Za pomoci získaných výsledků je v práci stanoven závěr a případná doporučení pro optimální finanční fungování příspěvkové organizace.

**Klíčová slova:** finanční řízení, neziskový sektor, příspěvková organizace, Sportovní centrum Semily, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, veřejný sektor, finanční zdraví

# **Economy of state-funded institution Sportovní centrum Semily and sources of funding from the public sector**

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the economics of the contributory organization Sport Centre Semily and the sources of its financing from the public sector. The main goals of the thesis include the evaluation of the financial situation of the organization in the period between 2018 and 2022. The thesis is divided into two parts, namely the theoretical and practical part. The theoretical part is based on relevant literature and describes the characteristics of the non-profit sector in the Czech Republic, the financial management of non-profit organizations as well as their accounting. The practical part deals with the contributory organisation itself and its structure. On the basis of the available data and background information from the theoretical part, a financial analysis is carried out. Using the obtained results, a conclusion and possible recommendations for the optimal financial functioning of the contributory organization were drawn.

**Keywords:** financial management, non-profit sector, contributory organization, Sports Centre Semily, profit and loss statement, balance sheet, public sector, financial health

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                          | <b>11</b> |
| 3.1 Charakteristika neziskového sektoru.....                  | 11        |
| 3.1.1 Státní neziskové organizace v České republice .....     | 13        |
| 3.1.1.1 Organizační složky .....                              | 13        |
| 3.1.1.2 Příspěvkové organizace .....                          | 14        |
| 3.1.2 Nestátní neziskové organizace v České republice .....   | 17        |
| 3.1.2.1 Spolky.....   | 17        |
| 3.1.2.2 Fundace.....  | 18        |
| 3.1.2.3 Ústavy .....  | 19        |
| 3.2 Finanční řízení neziskových organizací .....              | 20        |
| 3.2.1 Finanční plánování.....                                 | 21        |
| 3.2.2 Zajištění zdrojů .....                                  | 21        |
| 3.2.3 Hodnocení výkonnosti neziskových organizací .....       | 22        |
| 3.2.3.1 Autarkie .....  | 23        |
| 3.2.3.2 Rentabilita.....                                      | 24        |
| 3.2.3.3 Likvidita .....                                       | 25        |
| 3.2.3.4 Aktivita.....   | 25        |
| 3.2.3.5 Produktivita .....                                    | 26        |
| 3.3 Účetnictví neziskových organizací .....                   | 26        |
| 3.3.1 Věrný a poctivý obraz účetnictví .....                  | 28        |
| 3.3.2 Účetní závěrka .....                                    | 28        |
| 3.3.2.1 Rozvaha .....   | 28        |
| 3.3.2.2 Výkaz zisku a ztráty .....                            | 29        |
| 3.3.2.3 Příloha účetní závěrky .....                          | 29        |
| 3.4 Finanční kalkulačka pro neziskový sektor .....            | 30        |
| <b>4 Praktická část .....</b>                                 | <b>32</b> |
| 4.1 Základní charakteristika – Sportovní centrum Semily.....  | 32        |
| 4.1.1 Historie.....   | 32        |
| 4.1.2 Sportoviště ve správě Sportovního centra Semily .....   | 32        |
| 4.1.3 Zaměstnanci Sportovního centra Semily .....             | 33        |
| 4.2 Hlavní a vedlejší činnost Sportovního centra Semily ..... | 34        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.3      | Hodnocení příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily .....        | 34        |
| 4.3.1    | Struktura aktiv.....   | 35        |
| 4.3.2    | Struktura pasiv .....  | 36        |
| 4.3.3    | Struktura nákladů z hlavní činnosti .....                              | 37        |
| 4.3.4    | Struktura nákladů z hospodářské činnosti .....                         | 38        |
| 4.3.5    | Struktura výnosů z hlavní činnosti.....                                | 38        |
| 4.3.6    | Struktura výnosů z hospodářské činnosti.....                           | 39        |
| 4.4      | Financování příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily .....      | 40        |
| 4.5      | Finanční analýza příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily ..... | 41        |
| 4.5.1    | Ukazatele autarkie a míry pokrytí ztráty.....                          | 41        |
| 4.5.2    | Ukazatele likvidity .....  | 44        |
| 4.5.3    | Ukazatele aktivity .....   | 46        |
| 4.6      | Finanční kalkulačka (FIKANE) .....                                     | 49        |
| <b>5</b> | <b>Zhodnocení výsledků .....</b>                                       | <b>50</b> |
| 5.1      | Finanční analýza.....  | 50        |
| 5.1.1    | Hodnocení autarkie .....   | 50        |
| 5.1.2    | Hodnocení míry pokrytí ztráty .....                                    | 50        |
| 5.1.3    | Hodnocení pohotové likvidity .....                                     | 51        |
| 5.1.4    | Hodnocení okamžité likvidity .....                                     | 51        |
| 5.1.5    | Hodnocení obratu kapitálu.....   | 51        |
| 5.1.6    | Hodnocení rychlosti obratu zásob.....                                  | 52        |
| 5.2      | FIKANE .....   | 52        |
| <b>6</b> | <b>Závěr.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>                                   | <b>58</b> |
| 7.1      | Literární zdroje.....  | 58        |
| 7.2      | Internetové zdroje.....  | 59        |
| <b>8</b> | <b>Seznam obrázků, tabulek, grafů, zkratk .....</b>                    | <b>60</b> |
| 8.1      | Seznam tabulek .....   | 60        |
| 8.2      | Seznam grafů.....  | 60        |
| 8.3      | Seznam použitých zkratk.....   | 61        |
| 8.4      | Seznam použitých vzorců .....  | 61        |
| <b>9</b> | <b>Přílohy .....</b>   | <b>62</b> |

# 1 Úvod

V dnešní společnosti hrají neziskové organizace stále významnější roli. Jak můžeme poznat již z jejich názvu, neziskové organizace nejsou zakládány za účelem zisku, ale jsou vytvořeny za účelem poskytování veřejných služeb a podpory specifických aktivit a skupin obyvatel.

Neziskové organizace mají definováno své poslání, které je uvedeno v jejich zakládacích dokumentech. Některé organizace ovšem kromě své hlavní činnosti – svého poslání a důvodu svého založení – provozují také činnost vedlejší neboli hospodářskou. V rámci této vedlejší činnosti se organizace snaží vytvářet zisk, kterým by mohly alespoň částečně pokrýt ztrátu z činnosti hlavní.

Udržitelnost a financování neziskových organizací není záležitostí jednoduchou. Existuje řada metod, které nám slouží ke zhodnocení finančního zdraví organizace. Porovnáním doporučených hodnot a získaných výsledků pak můžeme zjistit, jak si daná organizace stojí, kdy je stav vyhovující a kdy by naopak bylo žádoucí provést určité změny.

Organizace, kterou se budeme v této práci převážně zabývat, je příspěvková organizace Sportovní centrum Semily. Tato organizace byla založena územně samosprávným celkem v roce 2004 a jejím hlavním účelem a zároveň i jejím posláním je spravování a provozování sportovišť a sportovních zařízení na území města Semily. Tato definice, definice hospodářské činnosti, práva a povinnosti organizace ke svěřenému majetku a rámec finančního hospodaření je specifikován ve zřizovací listině, která je hlavním zakládacím dokumentem organizace.

Doufám, že výsledky získané z finanční analýzy pomohou této příspěvkové organizaci k budoucímu stabilnímu vývoji.



## **2 Cíl práce a metodika**

Cílem práce je na základě výsledků analýzy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily za roky 2018–2022 vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování této organizace. Dílčím cílem práce je provedení finanční analýzy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily na základě účetních výkazů.

Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí. První částí práce je takzvaná literární rešerše, čerpající informace z odborné literatury. Zde máme charakterizován veřejný sektor a neziskové organizace. Jsou zde vymezeny teoretické přístupy pro hodnocení ekonomiky příspěvkových organizací. Druhá část práce je část praktická, tedy vlastní část práce. V této části je přímo charakterizována příspěvková organizace Sportovní centrum Semily, je zde provedena horizontální a vertikální analýza, a současně i výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Závěrem jsou vymezeny závěry, návrhy a doporučení. Následující tabulka obsahuje použité vzorce finanční analýzy, které jsou použity v praktické části práce.

Tabulka 1 – Přehled použitých vzorců

| Ukazatel  | Vzorec   | Autor            |
|---|--|------------------|
| Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů                 | $\frac{\text{Výnosy z HČ}}{\text{Náklady z HČ}}$   | Krechovská, 2018 |
| Rentabilita nákladů doplňkové činnosti                            | $\frac{\text{Výsledek hospodaření DČ}}{\text{Náklady z DČ}}$                               | Krechovská, 2018 |
| Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti | $\frac{\text{Kladný výsledek hospodaření z DČ}}{\text{Záporný výsledek hospodaření z HČ}}$ | Krechovská, 2018 |
| Okamžitá likvidita  | $\frac{\text{Peněžní prostředky a jejich ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}}$         | Krechovská, 2018 |
| Pohotová likvidita  | $\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$                 | Růčková, 2021    |
| Obrat kapitálu  | $\frac{\text{Výnosy celkem}}{\text{Pasiva celkem}}$  | Krechovská, 2018 |
| Rychlost obratu zásob   | $\frac{\text{Celkové náklady za sledované období}}{\text{Průměrná hodnota zásob}}$         | Krechovská, 2018 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle uvedených vzorců

Zkratky:

HČ – hlavní činnost

DČ – doplňková činnost

### **3 Teoretická východiska**

Soudobá ekonomika existuje ve formě smíšené ekonomiky, která je tvořena podsystémem privátního sektoru, veřejného sektoru a neziskového sektoru (Maatyová, Ochrana, Pavel a kol., 2015).

Neziskový sektor a jeho postavení ve společnosti je velmi často diskutován a podrobován jak pozitivní, tak i negativní kritice. Odpůrci tohoto sektoru mluví o neefektivním hospodaření neziskových subjektů, netransparentnosti systému, nevhodné alokaci zdrojů či o neprofesionalitě řízení těchto subjektů. Na druhou stranu podporovatelé neziskového sektoru upozorňují na jeho opodstatněnost vzhledem k potřebě spojení mezi trhem, státem a domácnostmi, jednotlivci a občany. Neziskové organizace totiž vznikají za účelem uspokojování veřejných a obecných potřeb, podporují sdružování osob se společnými zájmy či vyplňují mezery v poskytování vybraných služeb sloužících k rozvoji společnosti.

Nicméně, neziskový sektor, stejně tak jako sektor privátní musí neustále reagovat na měnící se vnější prostředí, legislativu a nové trendy v oblasti financování, marketingu a propagace. Současně by se zde stejně jako v podnikatelské sféře nemělo zapomínat na efektivitu manažerských procesů, správné využití dostupných zdrojů, a především dlouhodobou udržitelnost fungování neziskových organizací (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

#### **3.1 Charakteristika neziskového sektoru**

Na rozdíl od podnikatelských subjektů, jejichž cílem je maximalizace zisku a jeho přerozdělování vlastníkům, správcům a zakladatelům, jsou organizace neziskového sektoru založeny k plnění obecně prospěšných činností a jejich hlavním cílem není dosahování zisku, nýbrž uspokojování potřeb obyvatel, poskytování veřejných statků či poskytování produktů a služeb, které by byly v běžném konkurenčním prostředí pro podnikatelské subjekty neatraktivní. Mohou být také zakládány z důvodu potřeby určité kontroly procesů ze strany jejich zřizovatele.

Tento neziskový princip rozdělování příjmů je základním principem fungování neziskové organizace a také základním principem jejího financování. Všechny příjmy se tu použijí na úhradu nákladů činností souvisejících s naplňováním jejího poslání. Současně to také znamená, že jakákoliv doplňková činnost organizace, která může přinášet zisk, a zdroje z ní vytvořené musí být použity na hlavní neziskovou činnost organizace (Stejskal, Kuvíková, Mikušová Meričková, Linhartová, 2017).

Neziskové organizace působí např. v oblasti zdravotnictví, školství a vzdělávání, tělovýchovy a sportu, v sociálních službách či v oblasti zajišťování práva a pořádku. Slouží také k podpoře sdružování občanů, ke společenským, kulturním a politickým účelům nebo k podpoře společných zájmů různých skupin obyvatel.

Základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování těchto organizací je zajištění jejich financování. To zpravidla bývá vícezdrojové, s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji, který by představoval risk v případě svého selhání. Dárci současně nejsou zpravidla ochotni hradit celkové náklady projektu či provozu organizace, takže organizace je nucena hledat další zdroje na pokrytí svých finančních potřeb.

Finanční i nefinanční zdroje pro svoji činnost získává organizace buď vlastními kapacitami, kdy hovoříme o samofinancování, anebo z vnějšího prostředí. Generování příjmů vlastní činností spočívá např. v prodeji vlastních výrobků, služeb, nakládání majetkem, podnikáním, z členských příspěvků atd. Samofinancování tedy organizaci umožňuje zabezpečit různé další druhy příjmů, mimo dotačních titulů, a zajišťuje tak organizaci určitou míru finanční stability a nezávislosti.

Pokud je ovšem organizace odkázána na získávání externích zdrojů, hovoříme o fundraisingu, kdy organizace aktivně vyhledává a získává dodatečné finanční zdroje, hmotné či nehmotné zdroje, věcné dary, příspěvky ve formě pomoci, informací, zkušeností aj. od dárců. S tím pak také souvisí schopnost tyto prostředky efektivně vynakládat a s jejich pomocí dosáhnout stanovených cílů (Stejskal, Kuvíková, Mikušová Meričková, Linhartová, 2017).

Do neziskového sektoru patří státní neziskové organizace, které jsou založeny a financovány veřejným sektorem, jako jsou obce, kraje, příspěvkové organizace, organizační složky či vysoké školy, a dále pak nestátní neziskové organizace, založené či zřízené neveřejným sektorem, často domácnostmi nebo podnikatelskými subjekty. V tomto případě se jedná o církevní organizace, spolky, ústavy a fundace.

Jak uvádí Hejduková (2018), provoz těchto organizací může být financován kompletně z veřejných prostředků (tj. organizace rozpočtové), příp. kombinací tohoto zdroje příjmů a příjmů vlastních dosažených výkonem doplňkové činnosti, kdy hovoříme o organizacích příspěvkových. Některé organizace dále využívají zdrojů neveřejných, kterými jsou granty, dary, sbírky a členské příspěvky. Poslední možností financování chodu neziskových organizací je pak výdělek z poskytování svých vlastních služeb.

Z důvodu dosažení pozitivního vnímání neziskové organizace a získání si důvěry veřejnosti je třeba zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji. To znamená umožnit zainteresovaným subjektům stále sledovat rozhodnutí, aktivity a použití finančních zdrojů těchto organizací. Důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost organizace se tak stávají základními hodnotami, kterými může nezisková organizace dlouhodobě disponovat (Stejskal, Kuvíková, Mikušová Meričková, Linhartová, 2017).

### **3.1.1 Státní neziskové organizace v České republice**

Státní neziskové organizace jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru. V České republice se jedná především o organizační složky a příspěvkové organizace.

#### **3.1.1.1 Organizační složky**

Organizační složky jsou zřizovány na úrovni státu i na úrovni územní samosprávy. Tyto složky nemají právní subjektivitu.

Organizační složky státu jsou zřizovány rozhodnutím příslušného ústředního orgánu státní správy, které má formu opatření. Součástí rozhodnutí je také zřizovací listina, příp.

může být organizační složka zřízena podle zvláštního zákona. Zřizovatelem je ten ústřední orgán státní správy, na jehož kapitolu rozpočtu je organizační složka finančně napojena. Zřizovatel dává organizační složce možnost disponovat s peněžními prostředky, které souvisejí se zajištěním nezbytných potřeb, a jde tedy o prostředky státního rozpočtu. Organizační složka státu dále hospodaří i s mimorozpočtovými zdroji, jakými jsou prostředky z fondů, zisk z hospodářské činnosti, peněžité dary či jiné prostředky. Organizační složka státu je účetní jednotkou a sestavuje si tak svůj vlastní rozpočet podle platné rozpočtové skladby.

Organizační složky územního samosprávného celku vznikají na základě rozhodnutí voleného orgánu, a to jeho usnesením a současně zřizovací listinou. Zřizovatel plní funkci výkonného orgánu. Organizační složka územního samosprávného celku hospodaří jménem svého zřizovatele, avšak není účetní jednotkou, a tudíž jsou její příjmy a výdaje součástí rozpočtu zřizovatele (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

#### 3.1.1.2 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou také zřizovány státem i územně samosprávnými celky, tedy kraji o obcemi, jako typ státních neziskových organizací. Jejich rozsah, struktura a složitost fungování je mnohem složitější než u organizačních složek. Zabezpečují obyvatelům mnohé důležité veřejné statky často lokálního nebo regionálního charakteru, které mohou být poskytovány za uživatelský poplatek.

Každá příspěvková organizace má svého zřizovatele, má vlastní právní subjektivitu a je účetní jednotkou. V oblasti školství jsou to například státními příspěvkovými organizacemi diagnostické a výchovné ústavy, dětské domovy, ve zdravotnictví fakultní nemocnice, psychiatrické léčebny, v oblasti kultury některá muzea a galerie. Z příspěvkových organizací, které jsou zřízeny kraji, lze uvést většinu středních i vyšších odborných škol, krajských muzeí a galerií, krajských nemocnic aj. Typickými příspěvkovými organizacemi zřízenými městy nebo obcemi jsou základní a mateřské školy, kulturní zařízení, zdravotnická zařízení či další subjekty, jako například knihovny, kina či zoologické zahrady.

Zřizovatel příspěvkové organizace státu vydává zřizovací listinu a zřízení organizace je oznámeno v Ústředním věstníku. Ve zřizovací listině je vymezená hlavní činnost organizace, tedy za jakým účelem byla organizace zřízena a jaké je její poslání. Příspěvková organizace poté vydá statut, organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a další předpisy.

Územně samosprávné celky zřizují své příspěvkové organizace pro činnosti, které jsou neziskové, ale organizace pro jejich plnění vyžaduje právní subjektivitu. I zde zřizovatel vydá zřizovací listinu, ve které je vymezena hlavní činnost organizace. Těmto organizacím může být povolena také doplňková činnost, která může vytvářet zisk, který ovšem musí být použit výlučně pro rozvoj hlavní činnosti. Zisk z doplňkové činnosti tedy zpravidla pokrývá ztrátu z činnosti hlavní. Jiné užití zisku by musel povolit zřizovatel (Lajtkepová, 2021).

Příspěvkové organizace hospodaří podle svého rozpočtu, který musí být sestaven jako vyrovnaný, a kde je vedlejší činnost sledována odděleně od činnosti hlavní. Příjmy, které mají ze své hlavní činnosti, si ponechávají na financování svých výdajů, a pokud jim tyto příjmy na náklady nestačují, dostávají od svého zřizovatele na svoji činnost příspěvky. Jejich hospodaření se řídí příslušnými zákonnými normami. V případě příspěvkových organizací zřízených státem je to zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. V případě příspěvkových organizací zřízených územně samosprávným celkem je to zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a zákony o obcích nebo krajích, ve znění aktuálních předpisů.

Vztah rozpočtu příspěvkové organizace k rozpočtu zřizovatele lze během roku měnit jen ve výjimečných případech objektivního charakteru. Rozpočet zřizovatele zprostředkovává vztah státní příspěvkové organizace ke státnímu rozpočtu, v případě příspěvkových organizací zřízených obcemi k rozpočtu kraje.

Příspěvková organizace, zřízená územně samosprávným celkem, smí uzavírat smlouvy o půjčce nebo o úvěru jen po předchozím souhlasu zřizovatele. Zřizovatel jí ale může k překlenutí dočasného nesouladu mezi příjmy a výdaji poskytnout návratnou finanční výpomoc.

Příspěvkové organizaci také není dovoleno nakupovat akcie nebo jiné cenné papíry, poskytovat dary jiným subjektům s výjimkou darů poskytnutých podle platných předpisů z fondu kulturních a sociálních potřeb (Lajtkepová, 2021).

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem svěřeným jí zřizovatelem, s peněžními prostředky z rozpočtu zřizovatele, ale také s peněžními prostředky získanými vlastní činností. Dále hospodaří také s prostředky svých fondů a s peněžními dary od třetích osob.

Příspěvková organizace tedy hospodaří podle vlastního rozpočtu, který vedle přímých vazeb na rozpočet zřizovatele obsahuje i příjmy a výdaje vázící se k relativně samostatnému hospodaření se svěřeným majetkem a případné doplňkové činnosti (Nahodil, 2009).

Příspěvkové organizace vytvářejí tyto peněžní fondy:

- a) rezervní fond,
- b) fond reprodukce majetku,
- c) fond odměn,
- d) fond kulturních a sociálních potřeb.

Zůstatek těchto fondů převádí příspěvková organizace na konci roku do následujícího účetního období.

Rezervní fond je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku a jeho zdrojem mohou být i peněžní dary. Slouží k uplatnění hmotné zainteresovanosti pro dosažení lepšího hospodářského výsledku organizace a používá se například k úhradě sankcí, na úhradu zhoršeného hospodářského výsledku či k úhradě ztráty z předchozích let.

Fond reprodukce majetku je tvořen z odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, z investičního příspěvku zřizovatele, z investičních dotací ze státních fondů, z darů a z příspěvků jiných subjektů na investiční činnost, z prodeje dlouhodobého hmotného



majetku apod. Používá se zásadně na financování investičních potřeb organizace, příp. k úhradě splátek investičních půjček a úvěrů aj.

Fond odměn se tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku po skončení účetního období. Lze z něho hradit odměny zaměstnancům, příp. překročení stanoveného objemu prostředků na platy.

Fond kulturních a sociálních potřeb se tvoří v průběhu roku zálohově a vypočítává se z objemu zúčtovaných platů, mezd, náhrad mezd a odměn za pracovní pohotovost. Je to typ sociálního fondu používaný k financování kulturních, sociálních a jiných potřeb zaměstnanců, a jeho užití se řídí zvláštním právním předpisem (Lajtkepová, 2021).

### **3.1.2 Nestátní neziskové organizace v České republice**

Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány soukromými subjekty. Velice často finančně odlehčují veřejnému sektoru, neboť poskytují služby, které jsou v zájmu veřejného sektoru anebo by mu měly příslušet, a to se značnými úsporami. I když patří soukromoprávní neziskové organizace k samostatným subjektům, u kterých je nejpodstatnějším zdrojem samofinancování nebo fundraising, může docházet k získávání dotací či jiných forem příjmů z veřejných rozpočtů. Tato podpora však není zpravidla nároková. Většina nestátních neziskových organizací vystupuje jako korporace čili právnické organizace tvořící společenství osob (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

#### **3.1.2.1 Spolky**

Velice rozšířenými v České republice jsou spolky, coby právnické osoby, jejichž účele, je naplňování společného zájmu jejich zakladatelů. Spolky jsou buď veřejně prospěšné nebo vzájemně prospěšné.

Členem spolku mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. K založení spolku je potřeba minimálně tří osob, které spojuje společný zájem a dohodnou se na znění stanov, které mají stanoveny určité minimální náležitosti. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Členové spolku neručí za případné dluhy spolku. Statutárním orgánem zpravidla

bývá v individuálním pojetí předseda či v kolektivním pojetí výbor, a tyto orgány za spolek jednají a řídí jeho fungování. Nejvyšším orgánem pak bývá členská schůze, která určuje hlavní zaměření spolku, rozhoduje o změnách ve stanovách, schvaluje výsledek hospodaření, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů atd. Spolky dále často zřizují např. kontrolní výbor.

Spolek může vykovávat jak hlavní, tak i vedlejší činnost. V rámci hlavní činnosti nesmí provozovat žádnou výdělečnou činnost ani podnikat. Hlavní činnost spolku musí odpovídat uspokojování a ochraně zájmů, k jejichž naplňování byl spolek založen. Vedlejší činnost pak může mít hospodářský charakter, tedy může se jednat o podnikání nebo jinou výdělečnou činnost, ovšem pouze za předpokladu podpory hlavní činnosti nebo hospodárného využití majetku spolku (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### 3.1.2.2 Fundace

Fundace jsou právníckými osobami, které jsou vytvořeny majetkem vyčleněným k určitému účelu. Jejich fungování upravuje občanský zákoník. Jsou ustanoveny zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, přičemž musí být určeno majetkové zajištění a účel fundace. Vnitřní poměry jsou upraveny statutem fundace. Patří sem např. nadace a nadační fondy.

Nadace je zakládána k trvalé službě účelu užitečnému společensky či hospodářsky. Účel nadace je buď veřejně prospěšný nebo dobročinný, a to podle toho, kde je z prostředků nadace podporován. Nadace může vyvíjet i podnikatelskou činnost, avšak opět se musí jednat pouze o vedlejší činnost a zisk z této činnosti musí být použit na podporu a rozvoj svého účelu. Je zakládána nadační listinou nebo pořízením pro případ smrti.

Nadace má povinnou vkladovou povinnost, která musí činit minimálně 500 tis. Kč v souhrnu za všechny zakladatele. Prostředky jsou až do vzniku nadace vázány a mohou mít povahu peněžního i nepeněžního charakteru. Interním dokumentem nadace je statut, který konkretizuje ustanovení nadační listiny a obsahuje zejména způsob jednání orgánů a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků. Statutárním orgánem je správní rada o nejméně třech členech. Ta řídí činnost nadace a jejím jménem jedná navenek. Také

vykonává pravomoci, které nepřísluší dozorčí radě ani revizorovi. V praxi bývá často obsazován ještě jeden orgán, a to funkce ředitele, který má na starosti provozní záležitosti nadace. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, opět s minimálně třemi členy. V případě, že kapitál nadace činí méně než 5 mil. Kč, může funkci kontrolního orgánu vykonávat revizor.

Majetek nadace je tvořen nadační listinou a ostatním majetkem. Peněžní vyjádření nadační listiny, tj. předměty vkladu nadace a nadační dary, se označuje jako nadační kapitál a zapisuje se do veřejného rejstříku. Majetek nadace slouží k naplnění účelu nadace, což může být např. poskytování nadačních příspěvků, zajištění vlastní činnosti, úhrada nákladů na zhodnocení nadační listiny nebo úhrada nákladů na vlastní správu (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Nadační fond je další z kategorie neziskových organizací označovaných jako fundace. Účel jeho založení je společenský nebo hospodářský. Na rozdíl od nadace nemusí tvořit nadační jistinu a nadační kapitál. Založení fondu je obdobné jako u nadace, tedy buď zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti.

Minimální výše vkladu jednotlivých zakladatelů není stanovena, složený vklad musí být alespoň ve výši 1 Kč, může však být i nepeněžitý. Statutárním orgánem nadačního fondu je správní rada. Ta jedná za fond navenek a řídí jeho činnost. Správní rada je kolektivním orgánem a měla by mít tedy alespoň dva členy. Kontrolním orgánem fondu je opět dozorčí rada či revizor.

Majetek nadačního fondu je tvořen vklady a dary, přičemž zde není stanovena povinnost udržovat určitou hodnotu majetku na minimální výši. Nadační fondy mohou poskytovat příspěvky, některé ovšem poskytují jen služby (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### 3.1.2.3 Ústavy

Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky, a to s využitím své osobní a majetkové složky. Výsledky jeho činnosti jsou každému rovnocenně dostupné, za předem daných podmínek. Ústav

provozuje svoji činnost a podniká i v rámci své hlavní činnosti, vždy s ohledem na svůj účel. Může také provozovat obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, ale tento provoz nesmí být na úkor jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb poskytovaných v rámci hlavní činnosti. Zisk z vedlejší činnosti lze použít jen k podpoře činnosti, pro niž byl ústav založen. Ústav je založen zakládací listinou či pořízením pro případ smrti.

Výše minimálního vkladu zakladatele není stanovena, minimální vklad však musí být složen alespoň ve výši 1 Kč. Vklad může být i nepeněžního charakteru. Pokud je vydán statut, učiní tak správní rada a je nutné jej pak zveřejnit ve sbírce listin u rejstříkového soudu.

Statutárním orgánem ústavu je ředitel, který ho řídí a jedná jeho jménem, volí a odvolává správní radu. Nejvyšším orgánem ústavu je správní rada, která volí a odvolává ředitele a vykonává dohled nad statutárním orgánem. Dále též schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu, rozhoduje o provozu obchodního závodu nebo o jiném druhu vedlejší činnosti. Kontrolním orgánem ústavu bývá dozorčí rada či revizor (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### **3.2 Finanční řízení neziskových organizací**

Finanční řízení a rozhodování je významnou součástí managementu všech organizací. Aby organizace mohla plnit svůj účel, potřebuje mít dostatečnou zásobu kapitálu na vlastní provoz a realizaci zamýšlených projektů. Jedná se tedy nejprve o získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů, následně pak jejich efektivní využití v souladu s naplňováním cílů a poslání organizace. Veškeré procesy v organizaci jsou vyjadřovány pomocí financí.

Konkrétní cíle, přístupy a používané nástroje finančního řízení vycházejí z typu organizace a fáze jejího vývoje. Každá fáze vývoje organizace má své specifické rysy a potřeby, které se projevují v různé potřebě kapitálu a různé struktuře peněžních toků. Současně se jedná o dynamickou činnost měnící se v čase, kdy je třeba řídit a usměrňovat jak strategické, taktické, tak operativní dimenze finančního řízení.

Jak již bylo uvedeno výše, hlavním dlouhodobým cílem neziskové organizace není maximalizace její tržní hodnoty, jako je tomu u ziskově orientovaných organizací, ale efektivní naplňování poslání, pro které byla organizace zřízena. Aby pak organizace mohla dlouhodobě financovat realizaci svého poslání, je třeba, aby vykazovala určitou finanční stabilitu a finanční soběstačnost. Důležitou roli hraje optimalizace zdrojů financování skládající se jak z vlastních, tak z cizích zdrojů financování.

Cílem krátkodobého finančního řízení je pak zajištění platební schopnosti organizace, která je předpokladem toho, aby organizace mohla financovat své každodenní provozní potřeby, fungovat v obchodních vztazích a plnit účel své existence.

K naplnění hlavního cíle je tedy žádoucí, aby management organizace formuloval vhodnou finanční strategii a věnoval se finančnímu plánování. Zvolená finanční strategie bude určovat strukturu zdrojů financování, způsoby získávání kapitálu a využití jednotlivých finančních zdrojů, výši pracovního kapitálu, způsoby využití volných peněžních prostředků či investiční rozhodování organizace. Finanční plánování se pak snaží predikovat budoucí stav financí, a je tak významným nástrojem pro rozhodování ve finanční oblasti (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### **3.2.1 Finanční plánování**

Aby mohla organizace úspěšně a dlouhodobě fungovat, měla by naplánovat své činnosti a promítnout je do finanční podoby. Nástrojem finančního plánování je rozpočet. Celkový rozpočet organizace je vhodné sestavovat v členění na hlavní a vedlejší činnost. Rozpočet vedlejší činnosti by měl být sestavován jako přebytkový. Pro hlavní činnost se rozpočet obvykle sestavuje jako vyrovnaný, popř. ztrátový (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### **3.2.2 Zajištění zdrojů**

Zajištění finančních prostředků pro provozní aktivity, investice a rozvoj organizace v potřebné výši, potřebném čase a vhodné struktuře je klíčovou činností finančního řízení

neziskové organizace. Vícezdrojovost a poměrné zastoupení zdrojů na celkovém financování je také žádoucí z hlediska udržitelnosti neziskové organizace.

Organizace získává finanční prostředky z vlastní činnosti, tedy např. prodejem výrobků, zboží, poskytováním služeb, pronájmem dlouhodobého majetku nebo členskými příspěvky. Samofinancování posiluje finanční stabilitu organizace a zvyšuje její nezávislost. Takto získané finanční prostředky nejsou účelově vázány.

Instituce státní správy financují nestátní neziskové subjekty z veřejných rozpočtů, a to v rámci státní dotační politiky, která je namířena např. do oblastí tělesné výchovy a sportu, kultury, životního prostředí a udržitelného rozvoje, sociálních služeb či zahraničních aktivit. Financování se uskutečňuje prostřednictvím přímé podpory v podobě dotací z veřejných rozpočtů, dotací zahraničních zdrojů a nepřímé podpory, kam počítáme různé daňové úlevy a osvobození pro neziskové organizace.

Dále mohou organizace získávat prostředky od individuálních dárců nebo podniků, jejichž podpora bývá realizována formou daru či sponzorství. V neposlední řadě pak jsou za účelem finanční podpory projektů nestátních neziskových organizací zakládány nadace a nadační fondy (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### **3.2.3 Hodnocení výkonnosti neziskových organizací**

Hodnocení výkonnosti je součástí finančního řízení organizace. Výkonnost je prakticky schopnost organizace naplňovat efektivně, účelně a hospodárně své cíle v určitém časovém horizontu. I nezisková organizace musí znát vývoj své finanční situace a umět posoudit dosahované výsledky. Tyto informace jsou nepostradatelné pro management organizace za účelem hodnocení plnění plánovaných cílů, k ověřování strategie organizace, efektivity vnitřního řízení a komunikace se zainteresovanými stranami.

K posuzování výkonnosti neziskových organizací slouží metody měření a řízení výkonnosti používané pro ziskově orientované podniky. V každém případě je výkonnost třeba měřit ve vztahu k jednotlivým zainteresovaným stranám a k nadefinovaným strategickým cílům organizace.

Podle zaměření činnosti neziskové organizace je třeba zvážit vhodná kritéria měření výkonnosti a jejich váhu, která bude brána v potaz při posuzování výkonnosti organizace jako celku. Lze využít různých kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.

V praxi jsou využívány finanční i nefinanční ukazatele. Nefinanční ukazatele jsou součástí různých komplexních modelů vyvinutých za účelem řízení výkonnosti organizací a slouží ke sledování plnění poslání organizace.

Finanční ukazatele umožňují hodnotit finanční zdraví organizace, popř. odhalit nedostatky v jejím hospodaření. Posuzují finanční stabilitu organizace, soběstačnost, platební schopnost, peněžní toky, rentabilitu hospodářské činnosti a další.

Analýza finančních ukazatelů čerpá informace především z účetních výkazů neziskových organizací, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty či přehled o peněžních tocích, dále z přílohy k účetní závěrce, z výroční zprávy nebo z účetního systému organizace. Pomocí finančních ukazatelů lze hodnotit jednotlivé oblasti ekonomiky neziskové organizace za použití různých absolutních stavových či tokových ukazatelů, často se využívají také ukazatele poměrové (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### 3.2.3.1 Autarkie

Autarkie hodnotí míru soběstačnosti neziskové organizace. Lze ji vyjádřit pomocí příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje, jak je organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Jako pozitivní výsledek lze uvést hodnotu 100 % a více, vždy však záleží na konkrétní činnosti a potřebách organizace (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Autarkii lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu (1):

$$A_{HV-H\check{C}} = V_{H\check{C}} / N_{H\check{C}} * 100$$

kde

$A_{HV-H\check{C}}$  je autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{H\check{C}}$  jsou výnosy z hlavní činnosti;

$N_{H\check{C}}$  jsou náklady z hlavní činnosti.

### 3.2.3.2 Rentabilita

Rentabilita souvisí s výší vytvořeného zisku, který však nezisková organizace v rámci své hlavní činnosti netvoří. Často zde však dochází k realizaci vedlejší (doplňkové, hospodářské) činnosti, která by v každém případě zisková být měla. Proto zde měříme rentabilitu nákladů doplňkové činnosti, která poměruje velikost zisku z doplňkové činnosti a související náklady. Vyjadřuje se v % a měla by mít kladné výsledky.

Rentabilitu lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu (2):

$$r_{ND\check{C}} = VH_{D\check{C}} / N_{D\check{C}} * 100$$

kde

$r_{ND\check{C}}$  je rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

$VH_{D\check{C}}$  je výsledek hospodaření doplňkové činnosti;

$N_{D\check{C}}$  jsou náklady doplňkové činnosti.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti pak zase zachycuje procentuální míru toho, jak zisk z doplňkové činnosti kryje ztrátu z činnosti hlavní (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Míru pokrytí ztráty lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu (3):

$$Z'' = \text{zisk}_{D\check{C}} / \text{ztráta}_{H\check{C}} * 100$$

kde

$Z''$  je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti;

zisk  $D\check{C}$  je kladný výsledek hospodaření z doplňkové činnosti;

ztráta  $H\check{C}$  je záporný výsledek hospodaření z hlavní činnosti.



### 3.2.3.3 Likvidita

Likvidita obecně vyjadřuje, jak je organizace schopna plnit své závazky. Měří se pohotová nebo okamžitá likvidita. Okamžitá likvidita dává do poměru peněžní prostředky a jejich ekvivalenty a krátkodobé okamžitě splatné závazky. Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat nad úrovní 0,2. V neziskovém sektoru, z důvodu opatrnosti, se doporučuje i hodnota vyšší (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Okamžitou likviditu lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu (4):

$$L_I = P_e / KZ_V$$

kde

$L_I$  je okamžitá likvidita;

$P_e$  jsou peněžní prostředky a jejich ekvivalenty;

$KZ_V$  jsou krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita pak udává poměr oběžných aktiv, bez zásob, a krátkodobých závazků. Udává se, že u výpočtu pohotové likvidity by měl poměr čitatele a jmenovatele být v rozmezí od 1 : 1 až do 1,5 : 1 (Růčková, 2021).

Pohotovou likviditu lze podle Růčkové (2021) určit na základě vztahu (5):

$$L_2 = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / KZ_V$$

kde

$L_2$  je pohotová likvidita;

$KZ_V$  jsou krátkodobé závazky.

### 3.2.3.4 Aktivita

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně hospodaří management organizace s jejím majetkem. Zde počítáme ukazatele rychlosti obratu a doby obratu. Sledujeme obrat kapitálu, zásob, pohledávek či závazků.

Obrat kapitálu porovnává celkové výnosy (z hlavní i doplňkové činnosti, včetně dotací) vůči kapitálu. Vzhledem k tomu, že výnosy jsou tokovou veličinou a kapitál naopak stavovou, vychází se při výpočtu z průměrných hodnot kapitálu v průběhu roku. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty ukazatele.

Obrat kapitálu lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu (6):

$$\text{obrat kapitálu} = V / K$$

kde

V jsou výnosy celkem;

K je kapitál, tedy pasiva celkem.

Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolik nákladů je vázáno na průměrnou velikost zásob. Cílem je opět maximalizace ukazatele (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Rychlost obratu zásob lze podle Krechovské a kol. (2018) určit na základě vztahu:

$$\text{rychlost obratu zásob} = N / \text{ØZs}$$

kde

N jsou celkové náklady za sledované období;

ØZs je průměrná hodnota zásob.

### 3.2.3.5 Produktivita

Produktivita práce většinou vychází z přidané hodnoty. Můžeme například sledovat velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Konečný výsledek je ovlivněn tím, jaká je dynamika vývoje přidané hodnoty, průměrných osobních nákladů a počtu pracovníků (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

## 3.3 Účetnictví neziskových organizací

Účetnictví je metodicky uceleným systémem informací o činnosti neziskové organizace. Uživatelům přináší informace o příjmech a výdajích organizace, stavu majetku

a závazků nebo o nákladech a výnosech spolu s údajem o dosaženém výsledku hospodaření. Poskytuje tak informace potřebné pro vyměření daňových povinností, slouží jako podklad pro vnitřní rozhodovací procesy a následnou kontrolní činnost hospodaření organizace. Hlavním cílem účetnictví obecně je věrné a poctivé zobrazení ekonomické reality organizace pro potřeby jejího finančního řízení (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Podle současné legislativy mohou některé typy neziskových organizací za určitých podmínek vést také jednoduché účetnictví, kdy jsou sledovány pouze příjmy a výdaje, nedochází k jejich časovému rozlišení – tj. účtuje se o nich v okamžiku příjmu či výdeje peněz, a vztahuje se na ně také omezený rozsah výkaznictví. Tímto systémem se ovšem dále v práci nebudeme zabývat.

Účetnictví, tedy systém založený na podvojném zápisu, sleduje stav a pohyb majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, dále náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Účetní jednotky jsou povinny při vedení účetnictví zejména dodržovat směrnou účtovou osnovu, uspořádání a označování položek účetní závěrky, obsahové vymezení těchto závěrek, účetní metody, podmínky předávání a přebírání účetních záznamů a ostatní podmínky vedení účetnictví stanovené prováděcími právními předpisy. Dále jsou povinny účtovat o aktivech a pasivech, o finančních prostředcích státního rozpočtu a rozpočtů územních samosprávných celků, nákladech a výnosech v účetních knihách včetně jejich zobrazení v účetní závěrce. Účetnictví vedou v plném rozsahu, za určitých podmínek mohou vést ovšem i účetnictví v rozsahu zjednodušeném. Tyto organizace účtují v účetním deníku, kde jsou účetní zápisy uspořádány chronologicky a kde jsou zachyceny všechny účetní případy v účetním období, dále v hlavní knize, kde jsou zápisy uspořádány z hlediska věcného, v knize analytických účtů, která podrobně rozvádí účetní zápisy hlavní knihy a v knize podrozvahových účtů, kde se uvádějí účetní zápisy, které nejsou zachyceny ani v deníku ani v hlavní knize.

K poslednímu dni účetního období uzavře organizace účetní knihy a sestaví účetní závěrku, a to buď v plném nebo za určitých podmínek i ve zkráceném rozsahu. Účetní závěrka je souborem finančních výkazů, ve kterých je zachyceno hospodaření organizace za dané účetní období, a skládá se z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### **3.3.1 Věrný a poctivý obraz účetnictví**

V ustanovení § 7 zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, jsou stanoveny klíčové povinnosti účetní jednotek, a to včetně příspěvkových organizací. Tyto povinnosti zahrnují vedení účetnictví tak, aby účetní závěrka organizace podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky tak, aby na jejím základě mohla osoba, která tyto informace využívá, činit ekonomická rozhodnutí.

Důležitým aspektem je i respektování předpokladu neomezené doby trvání účetní jednotky při měření a hodnocení ekonomických jevů. Kromě toho účetní jednotky nesmí v jednom účetním období měnit uspořádání a označování položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty bez důvodů spojených se změnou podnikání nebo za účelem zlepšení věrnosti účetní závěrky. Účetní jednotky jsou rovněž povinny uvádět informace o použitých metodách a jejich odchylkách v příloze účetní závěrky, včetně zdůvodnění a s uvedením jejich vlivu na majetek, závazky a hospodaření. Vazby mezi aktivy a pasivy, finančními prostředky státního rozpočtu a náklady a výnosy musí být zachovány odděleně v účetních knihách a závěrce, bez zúčtování (Svobodová, 2021).

### **3.3.2 Účetní závěrka**

Jak již bylo dříve zmíněno, nedílnou součástí účetnictví u vybraných účetních jednotek i příspěvkových organizací je účetní závěrka. Účetní závěrka je tvořena ze tří základních částí, kterými jsou:

- a) rozvaha (neboli bilance),
- b) výkaz zisku a ztráty,
- c) příloha účetní závěrky (Svobodová, 2021).

#### **3.3.2.1 Rozvaha**

Rozvaha představuje základní pilíř účetnictví a poskytuje přehled o majetku a závazcích účetní jednotky. Majetek je vnímán ze dvou pohledů; aktiva představují konkrétní formy, v nichž jsou prostředky vázány, a pasiva zdroje, jimiž jsou tyto prostředky financovány.

Tato dvojí klasifikace majetku, na níž je postaven účetní systém, je označována jako bilanční princip. Rozvaha má za úkol přehledně uspořádat majetek a závazky účetní jednotky v peněžním vyjádření a poskytnout základ pro zhodnocení finanční situace. Rozvahu lze sestavit k různým časovým okamžikům. Při založení účetní jednotky sestavujeme zahajovací rozvahu, na začátku účetního období počáteční rozvahu a na konci účetního období konečnou rozvahu. Tímto způsobem rozvaha slouží jako důležitý nástroj pro sledování a vyhodnocování finančních toků a pozice účetní jednotky (Svobodová, 2021).

### 3.3.2.2 Výkaz zisku a ztráty

V rámci účetnictví není sledován pouze stav a pohyb majetku, ale také jeho zhodnocování v průběhu hospodářských procesů a konečně ekonomická efektivnost těchto procesů. Toto zhodnocení se v účetnictví odrazuje skrze kategorii nákladů a výnosů účetní jednotky.

Náklady představují vstupy do procesů a zahrnují spotřebované položky majetku jako materiál, energie, mzdy zaměstnanců, nájemné a další výdaje. Tyto náklady vedou ke snížení aktiv účetní jednotky. Naopak, výnosy jsou výstupy těchto procesů a zahrnují tržby z prodeje výrobků, služeb nebo zboží. Když jsou výnosy vyšší než náklady, účetní jednotka dosahuje zisku. Naopak, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, účetní jednotka vykazuje ztrátu.

Výkaz zisku a ztráty je klíčovým nástrojem pro posouzení finanční výkonnosti a hospodářské stability účetní jednotky. Tento výkaz umožňuje sledovat rozdíl mezi výnosy a náklady, což poskytuje důležitý pohled na celkovou efektivitu hospodaření a přispívá k informovaným rozhodnutím v oblasti podnikání (Svobodová, 2021).

### 3.3.2.3 Příloha účetní závěrky

Příloha účetní závěrky má klíčový význam v poskytování podrobných informací o finanční situaci účetní jednotky. Jejím cílem je doplnit a vysvětlit údaje obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Tato část účetní závěrky by měla obsahovat různé informace, které jsou stanoveny zákonem o účetnictví, jako například změny v účetní metodě. Dále zahrnuje

doplňující údaje stanovené závaznou strukturou podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky (dále jen „vyhláška č. 410/2009 Sb.“) Kromě toho může příloha obsahovat další informace, které nejsou součástí rozvahy a výkazu zisku a ztráty, ale jsou klíčové pro posouzení majetkoprávní situace a pro správné hospodaření účetní jednotky. Tyto informace mohou být určeny zvláštními prováděcími předpisy nebo zřizovatelem.

Úpravy, označení a obsah jednotlivých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy účetní závěrky jsou stanoveny vyhláškou č. 410/2009 Sb. Tato úprava zahrnuje závazné vzory jednotlivých částí účetní závěrky. Důležité je zdůraznit, že účetní závěrka zachycuje postupy a činnosti, které zajišťují správnost a úplnost údajů v účetních knihách v příslušném účetním období. To zahrnuje časové rozlišení nákladů a výnosů, vyúčtování dohadných položek, opravné položky, opravy zůstatků účtů provedené na základě inventarizace, vypořádání peněz, vnitřní doklady, výpočet výsledku hospodaření, stanovení daňové povinnosti a uzavření účetních knih. Přesná a důsledná příloha účetní závěrky je klíčovým prvkem pro transparentnost a spolehlivost finančních informací poskytovaných účetní jednotkou (Svobodová, 2021).

### **3.4 Finanční kalkulačka pro neziskový sektor**

Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace neboli FIKANE byla vytvořena Centrem pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Tato kalkulačka funguje na principu tzv. ratingů, které vychází z hodnocení různých, především finančních ukazatelů organizace. Z těchto ratingů získáváme výsledek ve stupnici od A po F, kdy A znamená nejlepší možný výsledek a F naopak nejhorší. Výsledný rating nám ukáže, v jaké finanční situaci se organizace nachází a upozorní nás na případné negativní skutečnosti, které mohou ohrožovat ekonomické fungování organizace a zároveň nám poradí, jak tyto negativní zkušenosti odstranit.

Finanční kalkulačka je zaměřena na dva typy organizací. Jsou to organizace buď servisní, tedy veřejně prospěšné, anebo členské – vzájemně prospěšné. Hodnocení těchto organizací je prováděno na základě dvou modelů, jejichž výsledky bychom měli číst ve vzájemné

souvislosti. První z těchto modelů se nazývá bonitní model a rating z něho získaný nám zjednodušeně říká, v jaké jsme v aktuální finanční kondici. Druhým typem modelu je model bankrotní, jehož ratingy nám nabízí odpověď na otázku, jaký je výhled finančního hospodaření organizace a zda nám v blízké budoucnosti nehrozí závažné ekonomické problémy (FIKANE, 2023).

## **4 Praktická část**

### **4.1 Základní charakteristika – Sportovní centrum Semily**

Sportovní centrum je příspěvkovou organizací zřízenou městem Semily. Organizace byla založena na základě zřizovací listiny s účinností od 1. 1. 2004 a jejím hlavním účelem, a tedy i posláním je spravování a provozování sportovišť a sportovních zařízení na území města (Havlová, 2023a).

#### **4.1.1 Historie**

Počátkem osmdesátých let vyvstal v Semilech problém s nedostatkem vnitřních prostor pro sportovní aktivity místních oddílů a škol. V důsledku toho bylo v březnu roku 1982 rozhodnuto o výstavbě nové moderní sportovní haly. Samostatná výstavba začala nakonec až v roce 1986 a byla prováděna jako součást akce „Z“, tedy za přispění brigádníků z řad sportovní veřejnosti.

Kvůli neustálým problémům s financováním akce se výstavba bohužel stále protahovala a také zpomalovala, až nakonec v roce 1990 byla z důvodu absence finančních zdrojů zcela ukončena.

Další zásadní změna ovšem nastala v roce 1998, kdy se semilští sportovci rozhodli kandidovat do zastupitelstva města s cílem zasadit se o dostavbu sportovní haly. V tomto období byla vytvořena nová studie na dostavbu a rekonstrukci haly a městští zastupitelé obstarali i dostatek finančních prostředků k realizaci investice. Dostavba byla zahájena dne 1. dubna 2000 a již po osmi měsících dne 15. prosince 2000 proběhlo slavnostní otevření sportovní haly (Havlová, 2020).

#### **4.1.2 Sportoviště ve správě Sportovního centra Semily**

Sportovní centrum Semily spravuje celou škálu vnitřních a vnějších sportovišť. Nabídka možností sportovního vyžití se od vzniku centra neustále rozšiřovala a nyní svým klientům nabízí toto:



- a) Centrální hala, která je největším sportovištěm a dominantou celého komplexu. Hrací povrch je syntetický a nabízí celou řadu hřišť pro míčové sporty.
- b) Squashový kurt patří k jednomu z velice oblíbených sportovišť a je využíván k tréninkovým účelům.
- c) Malý sál pro stolní tenis a aerobní cvičení ve kterém se nachází dva stoly a alternativně je využíván jako aerobní sál pro menší skupiny cvičenců.
- d) Moderně vybavené fitcentrum s řadou posilovacích strojů vybavené vlastním barem, které hostí každodenně desítky sportovců, kteří si zde zdokonalují svoji kondici.
- e) Sál pro aerobik, který je vybaven syntetickou podlahou, zrcadly a celou řadou pomůcek pro různé typy cvičebních lekcí určených sportovcům všech věkových kategorií.
- f) Moderně zrekonstruovaný saunový komplex, který se skládá z potírny, odpočívárny a ochlazovacího bazénku.
- g) Solárium, které slouží k umělému opalování ve velice moderním zařízení.
- h) Místnost pro masáže, která slouží k regeneraci a měla by být součástí tréninkového plánu každého sportovce.
- i) Půjčovna elektrokol, ve které v období od dubna do října nabízí sportovní centrum každoročně k zapůjčení pánská a dámská elektrokola.
- j) Městský stadion je komplex venkovních sportovišť a skládá se ze dvou travnatých fotbalových hřišť, bývalého škvárového hřiště, atletické dráhy, hasičské dráhy, tří antukových kurtů, jednoho beach volejbalového hřiště a jednoho workoutového hřiště. Zázemí zde tvoří kabiny a dvě tribuny u travnatých hřišť.
- k) Městské kluziště, které od začátku prosince do konce února provozuje Sportovní centrum jako mobilní ledovou plochu pro veřejné bruslení a tréninky hokeje (Havlová, 2023b).

#### **4.1.3 Zaměstnanci Sportovního centra Semily**

Z dat, která máme k dispozici z roku 2022, můžeme konstatovat, že Sportovní centrum Semily čítá dohromady 10 stálých zaměstnanců. Kromě těchto stálých zaměstnanců zaměstnává sportovní centrum také několik brigádníků na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, a to především na práce sezonního charakteru na stadionu a na kluzišti, na

víkendové směny na recepci, na výpomoc při větších akcích, a také pro účely zástupu za stálé zaměstnance (Havlová, 2023a).

## **4.2 Hlavní a vedlejší činnost Sportovního centra Semily**

Príspevkové organizace se ve své hlavní činnosti věnují činnostem, které jsou v souladu s jejich stanoveným posláním. Hlavní činností Sportovního centra Semily je zajišťování správy a provozování sportovišť a sportovních zařízení, pořádání sportovních a kulturních akcí a vytváření potřebných technických a provozních podmínek pro tuto činnost.

Současně může zřizovatel povolit organizaci také výkon vedlejší činnosti, která ovšem musí navazovat na její hlavní účel a předmět činnosti.

Do okruhů vedlejší činnosti Sportovního centra Semily patří:

- a) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činnosti: Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost, Poskytování technických služeb, Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Ubytovací služby hotelového typu nabízející celkem 34 lůžek, Pronájem a půjčování věcí movitých, Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.
- b) Provozování solárií.
- c) Masérské, rekondiční a regenerační služby.
- d) Krátkodobé pronájmy nemovitého majetku předaného organizaci k hospodaření ke kulturním, společenským, podnikatelským a humanitárním účelům.
- e) Dlouhodobé pronájmy nemovitého majetku předaného organizaci k hospodaření (Havlová, 2023a).

## **4.3 Hodnocení příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily**

Tato část práce se zaměřuje především na hodnocení dat získaných z rozvahy a výkazu zisku a ztráty příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Data byla čerpána z let 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022.

### 4.3.1 Struktura aktiv

Tabulka 2 – Struktura aktiv v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| AKTIVA                          | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022 v (%)    | Trend růstu (2022/2018) |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-------------------------|
| <b>Stálá aktiva celkem</b>      | <b>33 970,32</b> | <b>32 243,18</b> | <b>30 162,03</b> | <b>28 646,50</b> | <b>26 363,24</b> | <b>88,36</b>  | <b>0,78</b>             |
| Dlouhodobý nehmotný majetek     | 168,80           | 168,80           | 137,80           | 137,796          | 137,80           | 0,46          | 0,82                    |
| Dlouhodobý hmotný majetek       | 76 082,80        | 76 974,62        | 77 452,81        | 78 521,70        | 78 547,61        | 263,25        | 1,03                    |
| Oprávký k dlouhodobém u majetku | -42 281,28       | -44 900,23       | 47 428,58        | -50 013,01       | -52 322,17       | - 175,31      | 1,24                    |
| <b>Oběžná aktiva celkem</b>     | <b>2 049,71</b>  | <b>3 101,26</b>  | <b>2 469,90</b>  | <b>3 305,10</b>  | <b>3 474,47</b>  | <b>11,64</b>  | <b>1,70</b>             |
| Zásoby                          | 78,91            | 69,25            | 59,73            | 73,69            | 87,76            | 0,29          | 1,11                    |
| Krátkodobé pohledávky           | 585,67           | 792,61           | 772,27           | 481,57           | 1 056,18         | 3,54          | 1,80                    |
| Krátkodobý finanční majetek     | 1 422,38         | 2 276,66         | 1 675,16         | 2 749,84         | 2 330,57         | 7,81          | 1,64                    |
| Korekce k oběžným aktivům       | -37,26           | -37,26           | -37,26           | 0                | 0                | 0             | 0                       |
| <b>Aktiva celkem</b>            | <b>36 020,03</b> | <b>35 344,43</b> | <b>32 631,93</b> | <b>31 951,60</b> | <b>29 837,71</b> | <b>100,00</b> | <b>0,89</b>             |

Zdroj: Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

Tabulka 1 představuje strukturu aktiv organizace vždy k uzavěrkovému dni za období mezi lety 2018-2022. Data byla získána z rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Nalezneme zde dvě hlavní položky – stálá aktiva a oběžná aktiva.

Stálá aktiva se skládají ze tří položek, a to z dlouhodobého nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku a z oprávek k dlouhodobého majetku, které nám snižují jeho celkovou hodnotu, a proto je vykazujeme v záporných hodnotách. Nejvyšší stálá aktiva jsou vykazována v roce 2018 (33 970,32 tis. Kč) a z větší části jsou tvořena netto hodnotou dlouhodobého hmotného majetku. Naopak nejnižší částku lze vidět v roce 2022 (26 363,24 tis. Kč), což také můžeme vidět na trendu růstu, resp. poklesu, který dosáhl pouze hodnoty 0,78. Hodnoty kopírují skutečnost, kdy během sledovaného období nedocházelo příliš k pořízování nového dlouhodobého majetku, ovšem současně docházelo k opotřevení stávajícího dlouhodobého majetku (vyjádřeného odpisy) a tedy také ke snižování jeho účetní hodnoty vyjádřené v položce celkových stálých aktiv.

Oběžná aktiva se pak skládají ze zásob, krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a z korekce k oběžným aktivům, která nám znovu snižuje jejich

celkovou hodnotu. Nejvyšší hodnoty oběžných aktiv se vyskytují v roce 2022 (3 474,47 tis. Kč). Jedná se především o krátkodobý finanční majetek – peníze na běžných účtech. Hodnoty zrcadlí skutečnost, kdy ke konci účetního období zůstaly ležet díky velkým úsporám nákladů velké částky na běžném účtu. Jednalo se však jen o situaci dočasnou, jelikož veškerý zisk a úspory vzniklé při své činnosti musí organizace po skončení účetního období v rámci vyúčtování vyrovnávací platby vrátit zpět zřizovateli.

V hodnotě aktiv celkem je daleko vyšší podíl stálých aktiv, který způsobuje, že i celková hodnota aktiv je ve sledovaném období postupně klesající (z původních 36 020,03 tis. Kč spadla na 29 837,71 tis. Kč). V důsledku tohoto snižování je koeficient růstu pouze na hodnotě 0,83 (tedy klesá).

#### 4.3.2 Struktura pasiv

Tabulka 3 – Struktura pasiv v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| PASIVA                                     | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022 v (%)    | Trend růstu (2022/2018) |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-------------------------|
| <b>Vlastní kapitál celkem</b>              | <b>34 127,59</b> | <b>32 987,58</b> | <b>30 533,58</b> | <b>28 846,63</b> | <b>26 736,81</b> | <b>89,61</b>  | <b>0,78</b>             |
| Jmění účetní jednotky a upravující položky | 33 933,06        | 32 195,87        | 29 740,66        | 28 225,12        | 26 110,10        | 87,51         | 0,77                    |
| Fond účetní jednotky                       | 194,53           | 791,71           | 792,92           | 621,51           | 626,71           | 2,10          | 3,22                    |
| <b>Cizí zdroje celkem</b>                  | <b>1 892,43</b>  | <b>2 356,85</b>  | <b>2 098,35</b>  | <b>3 104,97</b>  | <b>3 100,90</b>  | <b>10,39</b>  | <b>1,64</b>             |
| Krátkodobé závazky                         | 1 892,43         | 2 356,85         | 2 098,35         | 3 104,97         | 3 100,90         | 10,39         | 1,64                    |
| <b>Pasiva celkem</b>                       | <b>36 020,03</b> | <b>35 344,43</b> | <b>32 631,93</b> | <b>31 951,60</b> | <b>29 837,71</b> | <b>100,00</b> | <b>0,83</b>             |

Zdroj: Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

Tabulka 2 naopak zobrazuje strukturu pasiv za období mezi lety 2018-2022. I zde byla data získána z rozvahy. Nalezneme zde dvě hlavní položky – vlastní kapitál a cizí zdroje.

Položka vlastní kapitál se skládá ze jmění účetní jednotky a z fondu účetní jednotky. Nejvyšší vlastní kapitál měla ve sledovaném období organizace v roce 2018 (34 127,59 tis. Kč). Postupně tento kapitál klesal, což bylo způsobeno především snížením zůstatkové ceny stávajícího majetku a v roce 2022 činil 26 736,81 tis. Kč, což můžeme také vidět na koeficientu růstu s hodnotou 0,78.

Součástí vlastního kapitálu máme také fond účetní jednotky, u kterého můžeme vidět rapidní nárůst mezi lety 2018 a 2019, což bylo způsobeno nevyčerpanou částkou určenou na rekonstrukci místnosti na solárium a zakoupení přístroje. Tato částka tam zůstala, až do roku 2022, což také způsobilo, že trend růstu dosáhl hodnoty 3,22.

Dále zde máme položku cizí zdroje, kterou v našem případě tvoří pouze krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky obsahují závazky vůči dodavatelům, závazky vůči zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a pojištění, závazky z titulů daně z příjmů, ostatních poplatků, dohadné účty pasivní (spotřebované, dosud nevyúčtované energie) a především závazek vůči zřizovateli z důvodu vyúčtování vratky vyrovnávací platby, který má rostoucí tendenci a výrazně se propisuje do trendu růstu této položky. Cizí zdroje představují v roce 2022 více jak 10 % z celkových pasiv organizace.

Podíváme-li se na pasiva celkem, můžeme sledovat, že stejně jako u aktiv se hodnota pasiv postupně snižuje až do roku 2022, kdy mají celková pasiva hodnotu 29 837,71 tis. Kč. Koeficient růstu dosáhl u pasiv stejné hodnoty jako u aktiv a to 0,83. Aktiva představují majetek organizace, zatímco pasiva zdroje jeho krytí, z čehož stejně jako z výše uvedených čísel vyplývá, že hodnota aktiv se k rozvahovému dni rovná hodnotě pasiv.

### 4.3.3 Struktura nákladů z hlavní činnosti

Tabulka 4 – Struktura nákladů hlavní činnosti v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| NÁKLADY               | 2018            | 2019             | 2020            | 2021            | 2022            | 2022 v (%) | Trend růstu (2022/2018) |
|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Náklady z činnosti    | 8 946,48        | 10 603,48        | 8 500,19        | 8 216,31        | 9 701,99        | 100        | 1,08                    |
| Finanční náklady      | 0,07            | 0                | 0               | 0               | 0               | 0          | 0                       |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>8 946,55</b> | <b>10 603,48</b> | <b>8 500,19</b> | <b>8 216,31</b> | <b>9 701,99</b> | <b>100</b> | <b>1,08</b>             |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

V této tabulce nalezneme strukturu nákladů z hlavní činnosti za období mezi lety 2018-2022. Data byla získána z výkazů zisku a ztráty příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily.

Celkové náklady z hlavní činnosti tvoří náklady z činnosti a finanční náklady, které se nám objevují pouze v roce 2018. Nejvyšší hodnota nákladů z činnosti se vyskytuje v roce 2019 (10 603,48 tis. Kč), což bylo dáno vysokými výdaji na opravy svěřeného majetku.

Jednalo se například o výměnu chladicí jednotky na kluzišti ve výši více než 2 miliony Kč. Koeficient růstu ve sledovaném období činí 1,08 a reflektuje stále se zvyšující cenovou hladinu nakupovaných komodit a služeb spolu s rostoucími osobními náklady.

#### 4.3.4 Struktura nákladů z hospodářské činnosti

Tabulka 5 – Struktura nákladů hospodářské činnosti v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| NÁKLADY               | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2022 v (%) | Trend růstu (2022/2018) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Náklady z činnosti    | 2 046,01        | 2 316,44        | 1 824,35        | 2 164,57        | 2 967,22        | 99,54      | 1,45                    |
| Finanční náklady      | 0,16            | 0,85            | 0               | 0,57            | 0,29            | 0,01       | 1,77                    |
| Daň z příjmu          | 51,68           | 31,16           | 34,39           | 0               | 13,49           | 0,45       | 0,26                    |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>2 097,85</b> | <b>2 348,46</b> | <b>1 858,74</b> | <b>2 165,14</b> | <b>2 981,00</b> | <b>100</b> | <b>1,42</b>             |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

Odděleně sledujeme náklady z činnosti hospodářské. Zde se kromě nákladů z činnosti a finančních nákladů vyskytuje také položka daně z příjmů, jelikož se jedná o činnost výdělečnou, a tedy i daněnou. Nejvyšší hodnoty z těchto položek dosahují náklady z činnosti, tedy provozní náklady, které například v roce 2022 tvořily více jak 99 % z celkových nákladů.

Trend růstu celkových nákladů z hospodářské činnosti vykazuje hodnotu 1,42, tzn. že nejvyšší hodnoty dosahovaly na konci sledovaného období (2 981 tis. Kč). Důvodem je jistě inflace stejně jako v případě nákladů z hlavní činnosti, a dále pak jisté abnormality v provozu způsobující dočasně zvýšené náklady (vyšší náklady na opravy a vrácení obytných prostor do původního stavu po ukončení poskytnutí dočasného ubytování pro ukrajinské uprchlíky).

#### 4.3.5 Struktura výnosů z hlavní činnosti

Tabulka 6 – Struktura výnosů hlavní činnosti v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| Výnosy               | 2018            | 2019             | 2020            | 2021            | 2022            | 2022 v (%) | Trend růstu (2022/2018) |
|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Výnosy z činnosti    | 953,68          | 953,53           | 654,24          | 590,62          | 994,09          | 10,64      | 1,04                    |
| Finanční výnosy      | 0,10            | 0,16             | 0,23            | 0,18            | 0,19            | 0,002      | 1,90                    |
| Výnosy z transferů   | 7 472,05        | 9 216,61         | 7 398,33        | 7 574,27        | 8 349,93        | 89,36      | 1,12                    |
| <b>Výnosy celkem</b> | <b>8 425,84</b> | <b>10 170,29</b> | <b>8 052,79</b> | <b>8 165,07</b> | <b>9 344,21</b> | <b>100</b> | <b>1,11</b>             |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

V této tabulce nalezneme strukturu výnosů z hlavní činnosti za období mezi lety 2018-2022. Data byla získána z výkazů zisku a ztráty příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily.

Výnosy z hlavní činnosti se skládají ze tří hlavních položek výnosů z činnosti, finančních výnosů a výnosů z transferů. Výnosy z činnosti se nám většinou drží na hladině okolo jednoho milionu, až na roky 2020 a 2021, kdy byl jejich pokles spojen s omezeními, které byla zavedena kvůli pandemii koronaviru.

Dále zde máme finanční výnosy, které se ovšem pohybují, řádek stovek a celkové výnosy nám nijak výrazně neovlivňují. A jak jsme se dříve zmínili, tak zde máme také výnosy z transferů, které nám tvoří převážnou část výnosů. Tyto výnosy jsou převážně dotace, které příspěvková organizace dostala od města, aby pokryla své náklady z hlavní činnosti.

Trend růstu celkových výnosů z hlavní činnosti máme na hodnotě 1,11 což je způsobeno převážně se zvyšováním cen, způsobeným inflací.

#### 4.3.6 Struktura výnosů z hospodářské činnosti

Tabulka 7 – Struktura výnosů hospodářské činnosti v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| Výnosy               | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2022 v (%) | Trend růstu (2022/2018) |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Výnosy z činnosti    | 2 618,57        | 2 781,58        | 2 104,20        | 1 987,97        | 3 338,77        | 100        | 1,28                    |
| Finanční výnosy      | 0               | 0,06            | 0,34            | 0               | 0               | 0          | X                       |
| Výnosy z transferů   | 0               | 0               | 201,60          | 228,40          | 0               | 0          | X                       |
| <b>Výnosy celkem</b> | <b>2 618,57</b> | <b>2 781,65</b> | <b>2 306,14</b> | <b>2 216,37</b> | <b>3 338,77</b> | <b>100</b> | <b>1,28</b>             |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

Odděleně sledujeme výnosy z činnosti hospodářské mezi lety 2018-2022. Data do této tabulky byla získána z výkazů zisku a ztráty příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily.

Výnosy z činnosti hospodářské jsou opět tvořeny z výnosů z činnosti, finančních výnosů a výnosů z transferů. Největší část výnosů nám zde ovšem tvoří především výnosy



z činnosti, které jsou převážně tvořeny z výnosů z prodeje služeb a z výnosů z pronájmu. Výnosy z transferů se nám objevují pouze v letech 2020 a 2021 a jsou to náhrady za ušlý zisk z provozování hospodářské činnosti v době řady vládních omezení během koronavirové pandemie.

Největší výnosy z činnosti máme v roce 2022, kde máme stejně jako u celkových výnosů trend růstu na hodnotě 1,28. Tento růst je převážně způsoben růstem cen nabízených služeb, tak i růstem cen za pronájem prostorů, které příspěvková organizace Sportovní centrum Semily vlastní. V této položce je obsažena také náhrada poskytnutá Libereckým krajem za nouzové ubytování ukrajinských uprchlíků.

#### 4.4 Financování příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily

Financování příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily je založeno především na dvou hlavních zdrojích. Tyto zdroje jsou příspěvek z rozpočtu města Semily a výnosy z vlastní činnosti. Příspěvek od svého zřizovatele, tedy města Semily dostává Sportovní centrum každý rok jako tzv. vyrovnávací platbu, na závazek veřejné služby. Příspěvek slouží k pokrytí základních provozních nákladů centra, jako jsou náklady na energie, údržbu, opravy, služby a platy zaměstnanců, ale také na mimořádné provozní náklady souvisejícími s opravou majetku ve vlastnictví zřizovatele.

Výnosy z vlastní činnosti Sportovního centra Semily jsou tvořeny především z úplat za poskytnuté služby, pronájmy sportovišť a dalších prostor, pořádání sportovních akcí a provozování tělovýchovné činnosti.

Tabulka 8 – Přehled zdrojů financování v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

| Zdroje financování                       | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022 v (%) |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| Dotace/vyrovnávací platba od zřizovatele | 7 472,05         | 9 216,61         | 7 599,93         | 7 802,67         | 8 349,93         | 65,84      |
| Z vlastní činnosti                       | 3 572,35         | 3 735,33         | 2 759,00         | 2 578,77         | 4 333,05         | 34,16      |
| <b>Celkem</b>                            | <b>11 044,40</b> | <b>12 951,94</b> | <b>10 358,92</b> | <b>10 381,45</b> | <b>12 682,99</b> | <b>100</b> |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

V této tabulce máme tedy zdroje financování mezi lety 2018-2022 uvedeny v tis. Kč a zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Hned na první pohled můžeme konstatovat, že převážnou část zdrojů vybrané organizace tvoří dotace od města Semily. Dotace byly



nejvyšší v roce 2019, kdy došlo kromě běžných provozních výdajů, také k již zmíněné výměně chladicí jednotky na kluzišti.

Dále z tabulky můžeme vyčíst i propad příjmů z dotace i z vlastní činnosti, a to v letech 2020 a 2021, v důsledku omezení spojených s pandemií koronaviru. V těchto letech získala organizace kromě příspěvku od města, také mimořádné dotace z vládních zdrojů jako příspěvek na snížení ztráty způsobené těmito omezeními.

## **4.5 Finanční analýza příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily**

V této kapitole se budeme věnovat finanční analýze příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Budou zde použity některé ukazatele, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Výsledky porovnáme s doporučenými hodnotami, tak abychom mohli správně zhodnotit zdraví této příspěvkové organizace.

### **4.5.1 Ukazatele autarkie a míry pokrytí ztráty**

V následující kapitole si rozebereme hodnoty autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability u příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Autarkie nám udává míru soběstačnosti organizace. Může být vyjádřena pomocí příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů udává, jak je organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy.

Míra pokrytí ztráty nám procentuálně udává míru toho, jak zisk z doplňkové činnosti kryje ztrátu z činnosti hlavní.

A jako poslední pojem zde máme rentabilitu. Rentabilita nám souvisí s výší vytvořeného zisku. Příspěvkové organizace ovšem v rámci své hlavní činnosti zisk netvoří, proto mají často také vedlejší (či doplňkové, hospodářské) činnosti, které by měly být v každém případě ziskové, a to v našem konkrétním případě ve výši ztráty v hlavní činnosti. Proto pomocí výpočtu rentability nákladů doplňkové činnosti poměříme velikost zisku z doplňkové činnosti a související náklady.

Tabulka 9 – Hodnoty k výpočtu autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability (v tis. Kč)

| AUTARKIE, MÍRA POKRYTÍ ZTRÁTY A RENTABILITA      |          |           |          |          |          |
|--|----------|-----------|----------|----------|----------|
|  | 2018     | 2019      | 2020     | 2021     | 2022     |
| Výnosy z hlavní činnosti                         | 8 425,84 | 10 170,29 | 8 052,79 | 8 165,07 | 9 344,21 |
| Náklady z hlavní činnosti                        | 8 946,55 | 10 603,48 | 8 500,19 | 8 216,31 | 9 701,99 |
| Náklady doplňkové činnosti                       | 2 097,85 | 2 348,46  | 1 858,74 | 2 165,14 | 2 981,00 |
| Kladný výsledek hospodaření z doplňkové činnosti | 520,72   | 433,19    | 447,40   | 51,23    | 357,77   |
| Záporný výsledek hospodaření z hlavní činnosti   | -520,72  | -433,19   | -447,40  | -51,23   | -357,77  |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

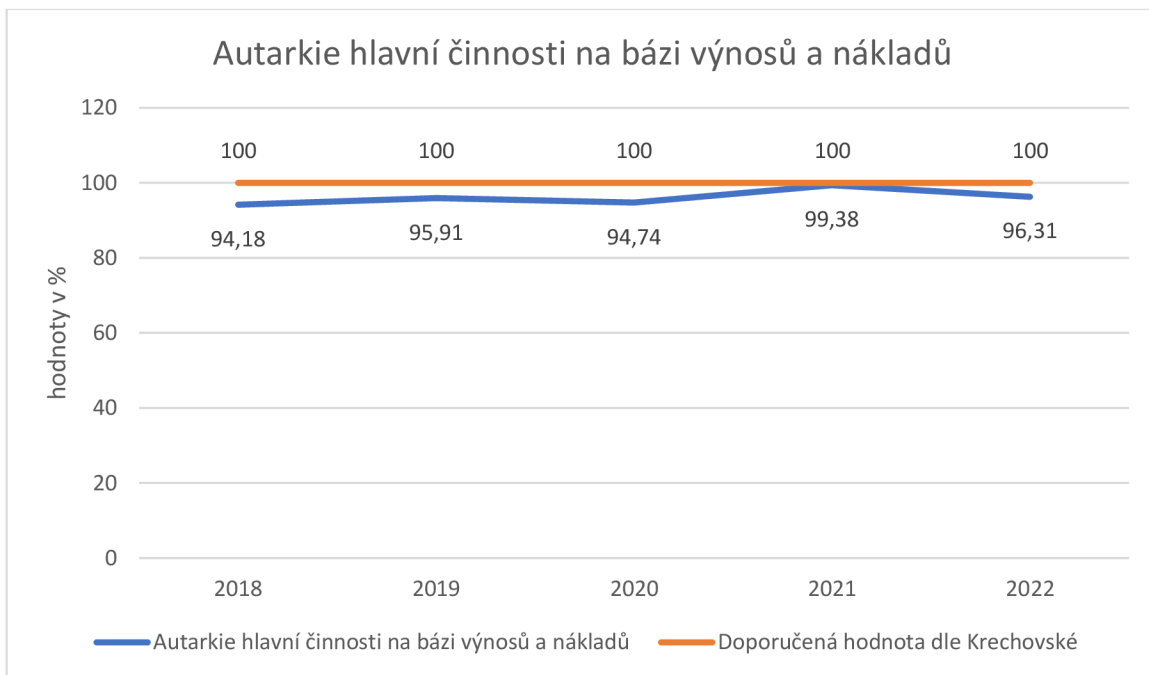
V následující tabulce jsou uvedeny výsledky pro výpočty hodnot autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability v letech 2018-2022.

Tabulka 10 - Výsledky ukazatele autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability v jednotlivých letech v %

|   | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů                 | 94,18 | 95,91 | 94,74 | 99,38 | 96,31 |
| Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti | -100  | -100  | -100  | -100  | -100  |
| Rentabilita nákladů doplňkové činnosti                            | 24,82 | 18,45 | 24,07 | 2,37  | 12,00 |

Zdroj: Tabulka 9, vlastní zpracování výpočtu

Graf 1 - Vývoj ukazatele autarkie v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022 v %

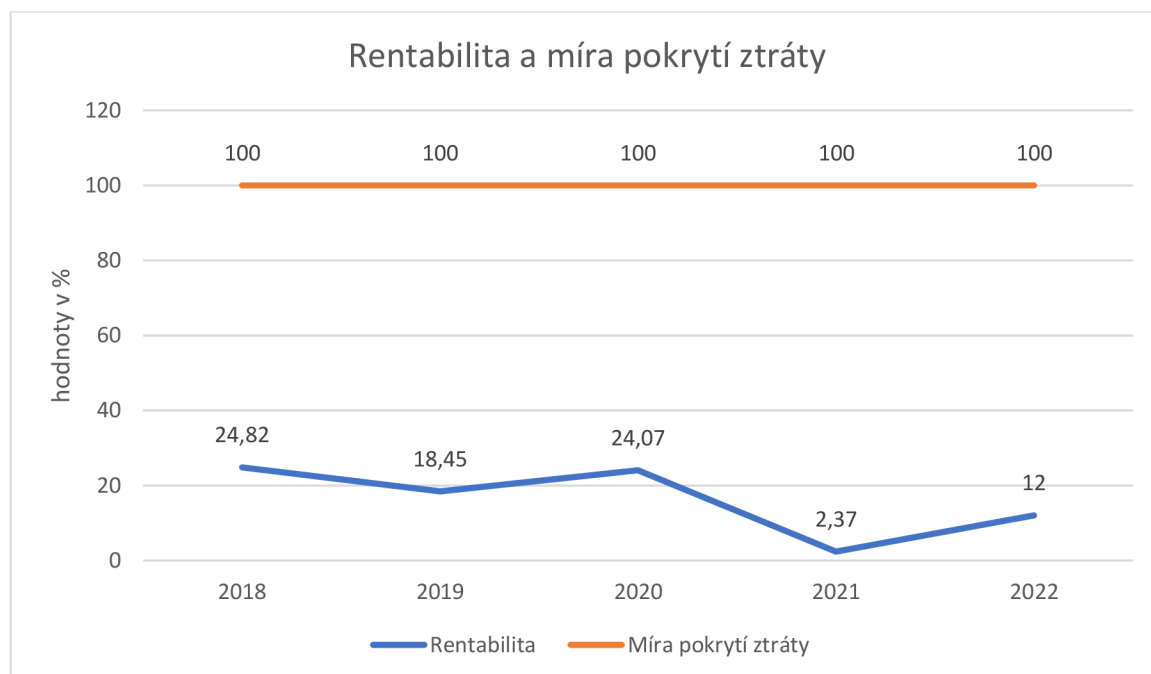


Zdroj: Tabulka 10 a doporučená hodnota dle Krechovské a kol., 2018 (vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu máme znázorněny hodnoty autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů mezi lety 2018-2022. Doporučená hodnota autarkie dle Krechovské a kol. (2018) by měla dosahovat hodnoty 100 %. Této hodnoty ovšem naše vybraná příspěvková organizace ani v jednom ze zmíněných období nedosáhla. Získané hodnoty jsou lehce nižší a za sledované pětileté období klesají až k 94,18 %.

Nejblíže jsme se k doporučené hodnotě autarkie dostali v roce 2021, kdy hodnota dosáhla čísla 99,38 %. Tuto skutečnost lze interpretovat tak, že téměř všechny náklady v hlavní činnosti byly kryty příspěvkem zřizovatele určeném na hlavní činnost. V první polovině roku bylo Sportovní centrum Semily kvůli koronavirové pandemii zavřeno a v hospodářské činnosti, která běžně kryje ztrátu v činnosti hlavní, bylo dosaženo pouze nepatrného zisku. Proto byla ze zálohy vyrovnávací platby na hlavní činnost poskytnuté zřizovatelem použita větší část dotace na financování nákladů souvisejících s hlavní činností.

Graf 2 - Vývoj ukazatele rentability a míra pokrytí ztráty v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022 v %



Zdroj: Tabulka 10 (vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu máme znázorněny hodnoty rentability a míry pokrytí ztráty mezi lety 2018-2022. Nejprve se podíváme na výsledky u hodnoty míry pokrytí ztráty. Zde

je evidentní, že zisk vytvořený v doplňkové činnosti nám ve všech pěti letech plně pokryl ztrátu z činnosti hlavní. Ukazatel odráží skutečnost, kdy organizace hospodaří s celkovým nulovým hospodářským výsledkem, a to celkem za hlavní a vedlejší činnost.

Rentabilita by podle Krechovské a kol. (2018), měla dosahovat kladných výsledků, čehož se nám u naší vybrané příspěvkové organizace povedlo dosáhnout ve všech sledovaných obdobích. Jediný velký propad byl zaznamenán v mezi lety 2020 a 2021, kdy hodnota spadla z původních 24,07 % na pouhých 2,37 %. Tento propad byl způsoben převážně tím, že rentabilita se zaměřuje na doplňkovou činnost, která jak jsme již uvedli v kapitole „Hlavní a vedlejší činnost Sportovního centra Semily“ se skládá převážně z ubytovacích služeb, velkoobchodu a maloobchodu, provozování solárií atd. Všechny tyto uvedené aktivity byly v roce 2021 silně omezeny kvůli koronavirové pandemii, což mělo za důsledek nejnižší výnosy z hospodářské činnosti za celé sledované období, také nejnižší zisk, a tím i velký propad u hodnoty rentability.

#### 4.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita obecně vyjadřuje, jak je organizace rychle a efektivně schopna plnit své závazky. Při našem rozboru budeme měřit dva typy likvidity, a to pohotovou a okamžitou likviditu. Pohotová likvidita udává poměr oběžných aktiv, bez zásob, a krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita nám zase udává poměr peněžních prostředků, jejich ekvivalentů a krátkodobě splatných závazků.

Tabulka 11 – Hodnoty k výpočtu ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

| POHOTOVÁ A OKAMŽITÁ LIKVIDITA           |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| Peněžní prostředky a jejich ekvivalenty | 1 422,38 | 2 276,66 | 1 675,16 | 2 749,84 | 2 330,57 |
| Krátkodobé závazky                      | 1 892,43 | 2 356,85 | 2 098,35 | 3 104,97 | 3 100,90 |
| Oběžná aktiva                           | 2 086,96 | 3 138,51 | 2 507,16 | 3 305,10 | 3 474,47 |
| Zásoby                                  | 78,91    | 69,25    | 59,73    | 73,69    | 87,73    |

Zdroj: Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

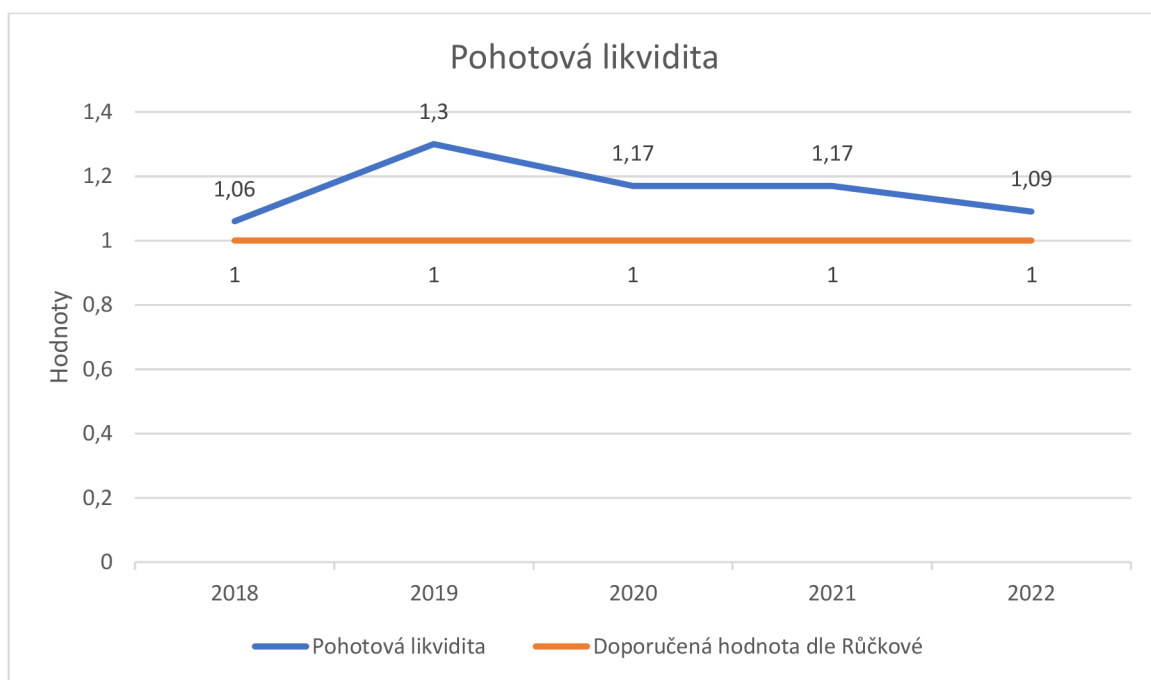
V následující tabulce jsou uvedeny výsledky ukazatele pohotové a okamžité a likvidity v letech 2018-2022.

Tabulka 12 - Výsledky ukazatele pohotové a okamžité likvidity v jednotlivých letech

|                    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Pohotová likvidita | 1,06 | 1,30 | 1,17 | 1,04 | 1,09 |
| Okamžitá likvidita | 0,75 | 0,97 | 0,80 | 0,89 | 0,75 |

Zdroj: Tabulka 11, vlastní zpracování výpočtu

Graf 3 - Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

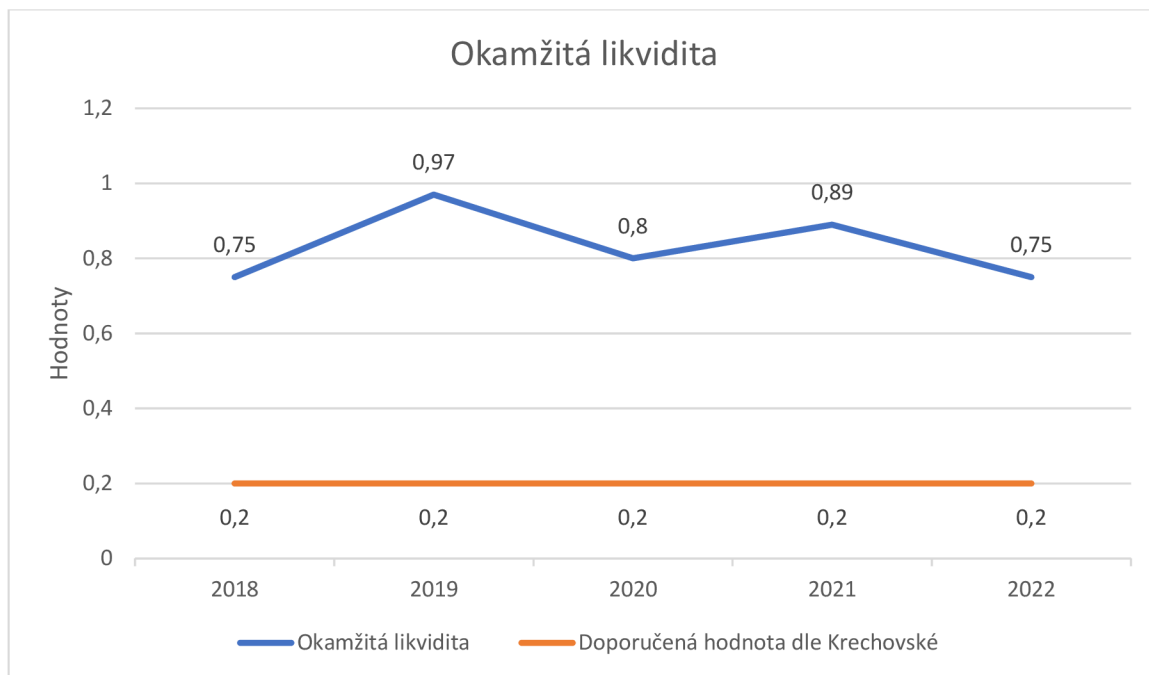


Zdroj: Tabulka 12 a doporučená hodnota dle Růčkové, 2021 (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu máme znázorněnou hodnotu pohotové likvidity mezi lety 2018 a 2022. Její hodnota by se dle Růčkové (2021) měla pohybovat v rozmezí od 1 až po 1,5. Této hodnoty vybraná příspěvková organizace dosahuje ve všech sledovaných obdobích. Díky tomuto výsledku můžeme konstatovat, že z pohledu pohotové aktivity je vybraná organizace schopna plnit své závazky.

Podíváme-li se na tyto hodnoty detailně, drží se v rozmezí doporučených hodnot a téměř vždy se blíží hodnotě 1, a to až na rok 2019, kdy se hodnota z původních 1,06 vyšplhala až na hodnotu 1,3. Tento nárůst byl z velké části způsoben tím, že na konci období roku 2019 měla organizace na běžném účtu zůstatek o téměř jeden milion Kč vyšší, než tomu bylo v předchozím roce, a to zapříčinilo razantní nárůst hodnoty oběžných aktiv, kterou jsme použili při našem výpočtu.

Graf 4 - Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022



Zdroj: Tabulka 12 doporučená hodnota dle Krechovské a kol., 2018 (vlastní zpracování)

Na dalším grafu jsou znázorněny hodnoty okamžité likvidity v letech 2018-2022. Hodnota okamžité likvidity by se dle Krechovské a kol. (2018) měla pohybovat na úrovni 0,2 a v neziskovém sektoru, z důvodu opatrnosti, se doporučuje i hodnota vyšší. Na první pohled tedy můžeme konstatovat, že se nám tuto podmínku podařilo splnit ve všech pěti letech.

Nejvyšší hodnoty, stejně jako tomu bylo u pohotové likvidity, dosahuje i okamžitá likvidita v roce 2019. Tato vysoká hodnota je opět způsobena tím, že organizace má na běžném účtu uloženu poměrně vysokou částku (2 124 485,22 Kč). Hodnota je ve všech sledovaných obdobích poměrně vysoká a lze tedy konstatovat, že organizace drží příliš mnoho hotovosti, kterou by v ideálním případě mohla investovat do výnosnějších aktiv. Zřizovatel si ovšem vymíní vždy po ukončení účetního období převod veškerých úspor a zisku do svého rozpočtu, a proto nelze finanční prostředky vkládat do investičních produktů.

#### 4.5.3 Ukazatele aktivity

Aktivita obecně hodnotí, jak efektivně hospodaří management organizace s jejím majetkem. Sledujeme zde dva ukazatele, a to obrat kapitálu a rychlost obratu zásob. Obrat

kapitálu porovnává celkové výnosy (z hlavní i doplňkové činnosti, včetně dotací) vůči průměrnému zůstatku kapitálu. Rychlost obratu zásob zase vyjadřuje, kolik nákladů je vázáno na průměrnou velikost zásob, tedy kolikrát za rok se každá položka naskladní a vyskladní.

Tabulka 13 – Hodnoty k výpočtu ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

| AKTIVITA                |           |           |           |           |           |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                         | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| Výnosy celkem           | 11 044,41 | 12 951,94 | 10 358,93 | 10 381,44 | 12 682,98 |
| Kapitál (pasiva celkem) | 36 020,03 | 35 344,43 | 32 631,93 | 31 951,60 | 29 837,71 |
| Celkové náklady         | 11 044,41 | 12 951,94 | 10 358,93 | 10 381,44 | 12 682,98 |
| Průměrná hodnota zásob  | 78,91     | 69,25     | 59,73     | 73,69     | 87,73     |

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty, rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily (vlastní zpracování)

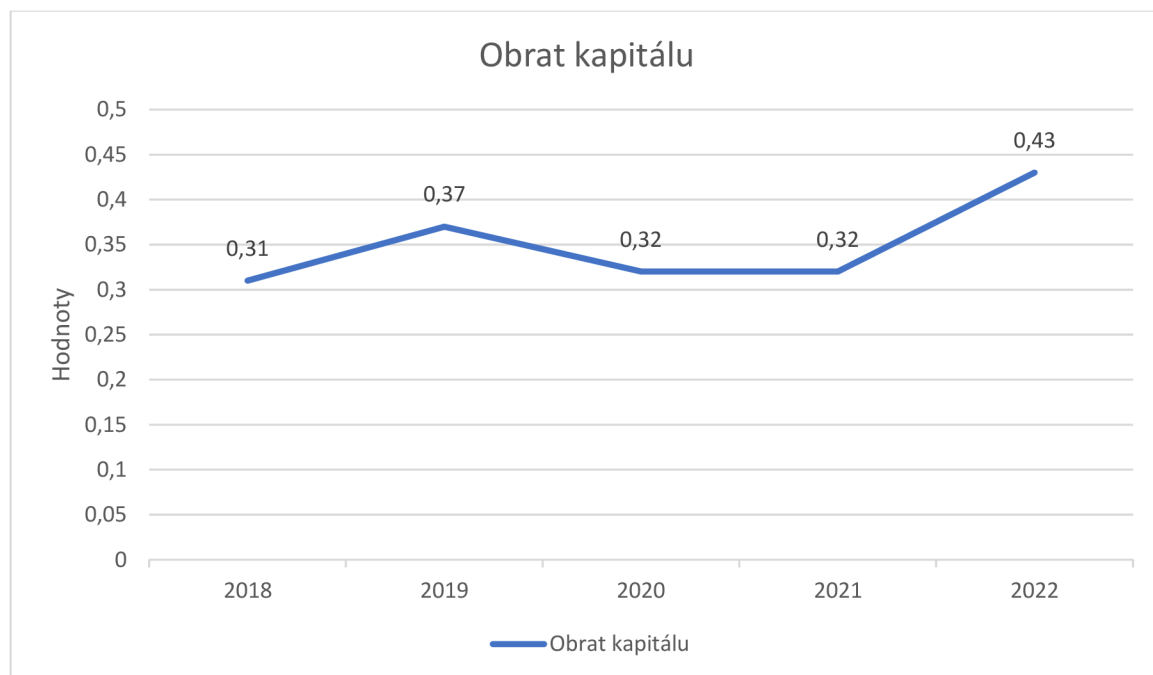
V následující tabulce jsou uvedeny výsledky ukazatele aktivity v letech 2018-2022.

Tabulka 14 - Výsledky ukazatele aktivity v jednotlivých letech

|                              | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Obrat kapitálu (obrat aktiv) | 0,31   | 0,37   | 0,32   | 0,32   | 0,43   |
| Rychlost obratu zásob        | 139,96 | 187,03 | 173,43 | 140,88 | 145,06 |

Zdroj: Tabulka 13, vlastní zpracování výpočtu

Graf 5 – Obrat kapitálu v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

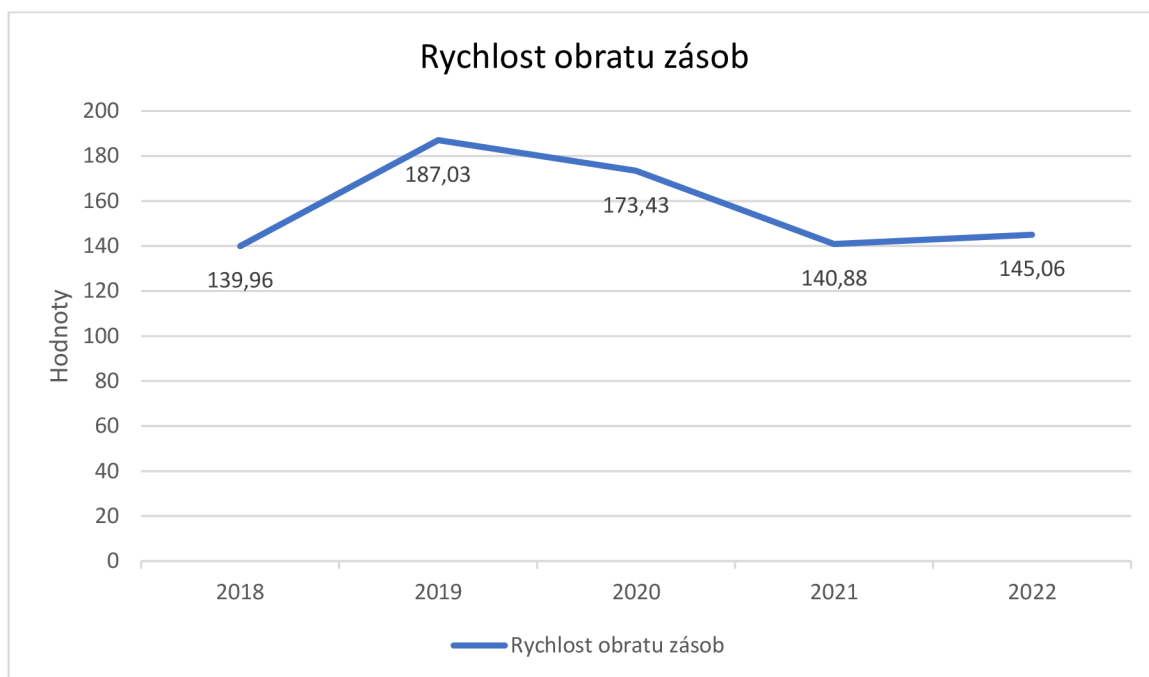


Zdroj: Tabulka 14 (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět obrat kapitálu (obrat aktiv) v letech 2018 až 2022. Doporučená hodnota zde znázorněna není, protože jak uvádí Krechovská a kol. (2018), naším cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele.

Námi získané hodnoty se drží především v rozmezí od 0,3 do 0,4. Zároveň lze konstatovat, že v průběhu let organizace na každou korunu majetku dosahovala postupně větší hodnoty výnosu. Největší propad nastal mezi lety 2019 a 2020, když se meziročně hodnota snížila z původní 0,37 na 0,32. Na této úrovni zůstala hodnota obratu kapitálu i v roce 2021, což bylo způsobeno tím, že organizace byla v této době omezována různými opatřeními spojenými s koronavirovou pandemií, a to mělo za následek dosažení nižších výnosů. Zároveň také v průběhu let docházelo k postupnému odepisování stávajícího majetku bez výrazných investic do majetku nového. Na původní hodnoty se organizace dostala až v roce 2022, kdy díky zvýšení svých výnosů dosáhla až na hodnotu 0,42.

Graf 6 – Rychlost obratu zásob v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022



Zdroj: Tabulka 14 (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět rychlost obratu zásob v letech 2018-2022. Stejně jako tomu bylo u obratu kapitálu, nemáme při měření žádnou doporučenou hodnotu, pouze se snažíme o maximalizaci tohoto ukazatele.



Co se týče dat, která můžeme vyčíst z grafu, jsou ve své podstatě stejná jako byla data získaná u obrátu kapitálu. Opět zde můžeme vidět pokles způsobený uzavřením organizace na část roku v reakci na koronavirovou pandemii v letech 2020 a 2021, které vedlo ke snížení nákladů o více jak dva miliony Kč. Jediný větší rozdíl lze pozorovat v následujícím roce 2022, kdy se sice hodnota nákladů vrátila na více jak 12 milionů Kč, ale zároveň se zvedla i průměrná hodnota zásob, které se skládají především ze zboží určeného k prodeji na recepci ve sportovní hale a v kiosku na kluzišti.

#### **4.6 Finanční kalkulačka (FIKANE)**

V této kapitole si popíšeme finanční zdraví příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily. Finanční zdraví zkoumáme pomocí finanční kalkulačky vytvořené Centrem pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, jejíž funkci a fungování jsme si již popsali v teoretické části práce v kapitole 3.5 Finanční kalkulačka.

Data zadaná do kalkulačky byla získána z výkazu zisku a ztráty za rok 2022 a z rozvahy k datu 31. 12. 2022. Při hodnocení některých ukazatelů jsme pracovali také s daty z let 2021, 2020 a 2019.

Celkově bylo finanční zdraví organizace zhodnoceno dvěma výsledky, které se skládaly z mnoha dalších položek. Bylo hodnoceno aktuální finanční zdraví a jednorozhodný výhled finančního zdraví organizace. Z obou těchto pohledů byla organizace hodnocena pozitivně a získala známku B, která je druhou možnou nejlepší. Podrobněji i s komentáři ke každé položce zvlášť je výsledek získaný z FIKANE ukázán v příloze číslo 5.

## **5 Zhodnocení výsledků**

### **5.1 Finanční analýza**

V praktické části jsme zkoumali příspěvkovou organizací Sportovní centrum Semily. Součástí tohoto zkoumání byla i finanční analýza organizace, kterou jsme prováděli pomocí výpočtu různých ukazatelů. Výsledky získané z těchto výpočtů jsme později porovnávali s doporučenými hodnotami získanými z odborné literatury.

#### **5.1.1 Hodnocení autarkie**

Autarkie nám udává, jak je organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy a její doporučená by dle Krechovské měla dosahovat 100 %. Na tuto hodnotu námi vybraná organizace ani v jednom z pěti let nedosáhla a nejvyšší získaná hodnota dosahovala 99,38 %. To ovšem v našem případě, kdy zkoumáme příspěvkovou organizaci, nemusí být neuspokojivým výsledkem. Převážnou část zisku v hlavní činnosti organizace totiž tvoří příspěvek zřizovatele, a tedy čím menší hodnoty autarkie organizace dosahuje, tím naopak většího zisku dosahuje ve své vedlejší činnosti a díky tomu nemusí žádat o tak velké dotace, aby pokryla ztrátu. Na závěr tedy můžeme konstatovat, že získané výsledky byly uspokojivé, protože se zároveň moc nelišily od doporučené hodnoty, a také nám z pohledu neziskového sektoru ukázaly, že je organizace schopna částečně pokrýt své náklady.

#### **5.1.2 Hodnocení míry pokrytí ztráty**

Míra pokrytí ztráty nám udává, jak zisk z doplňkové činnosti kryje ztrátu z činnosti hlavní. Ze získaných dat můžeme říct, že výsledek získaný u vybrané organizace byl pozitivní. Po výpočtu jsme zjistili, že ve všech letech zisk organizace z doplňkové činnosti plně pokryl ztrátu z činnosti hlavní. Organizace hospodaří s celkovým nulovým hospodářským výsledkem, a to celkem za hlavní a vedlejší činnost.

### **5.1.3 Hodnocení pohotové likvidity**

Likvidita nám udává, jak rychle a efektivně je organizace schopna plnit své závazky. Pohotová likvidita měří schopnost organizace hradit závazky relativně rychle bez nutnosti omezení provozu prodejem zásob. Po provedení výpočtů u ukazatele pohotové likvidity se nám povedlo prokázat, že zkoumaná organizace splňovala v celém pětiletém období doporučené hodnoty, které udává Růčková (2021). Díky tomuto výsledku jsme schopni konstatovat, že organizace byla schopna plnit své závazky poměrně rychle.

### **5.1.4 Hodnocení okamžité likvidity**

Hodnoty okamžité likvidity získáváme pomocí výpočtu poměru peněžních prostředků, jejich ekvivalentů a krátkodobě splatných závazků. Výsledek nám říká, do jaké míry je organizace schopná okamžitě krýt krátkodobé závazky, a tedy svůj provoz, a do jaké míry je tedy schopná krýt i rizika neočekávané změny. Doporučenou hodnotu je zde dle Krechovské a kol. (2018) 0,2, ovšem z důvodu opatrnosti se v neziskovém sektoru doporučuje i vyšší hodnota. Zkoumaná organizace takových hodnot dosahovala. Zároveň je ovšem ze získaných dat patrné, že organizace drží příliš mnoho hotovosti, kterou by v ideálním případě mohla investovat do výnosnějších aktiv. Proti tomu ale stojí skutečnost, že zřizovatel si vymínuje vždy po ukončení účetního období převod veškerých úspor a zisku do svého rozpočtu, a proto nelze finanční prostředky vkládat do investičních produktů. Celkově můžeme tedy potvrdit, že z pohledu okamžité likvidity hospodaří organizace správně.

### **5.1.5 Hodnocení obratu kapitálu**

Obrat kapitálu je položka zkoumaná z pohledu aktivity, která nám udává, jak efektivně hospodaří management organizace s jejím majetkem. Obrat kapitálu nám říká, jakého dosahuje organizace výnosu na každou korunu majetku. U obratu kapitálu nemáme žádnou doporučenou hodnotu, naším cílem je jeho maximalizace. Díky výsledkům, které jsme získali, můžeme říci, že management organizace hospodaří s majetkem efektivně, protože získané hodnoty jsou sice nízké, ale zároveň se v průběhu zkoumaného období zvýšily téměř o jednu třetinu. I zvýšení hodnoty lze v tomto případě považovat za kladný výsledek.

### **5.1.6 Hodnocení rychlosti obratu zásob**

Rychlost obratu zásob nám obecně říká, kolikrát za rok se každá skladová položka naskladní a vyskladní. Jako u obratu kapitálu se nám i zde znovu jedná o jeho maximalizaci. Získané hodnoty obratu zásob se u organizace pohybovaly od čísla 139 až po 187, což můžeme považovat za pozitivní výsledek. Hodnota obratu zásob v průběhu sledovaného období většinou stoupala, což je pozitivní. Pokud bychom chtěli zvýšit šance, že tento růst bude i nadále pokračovat, bylo by například rozumné do nabídky produktů přidat nové a zákaznický atraktivní produkty.

## **5.2 FIKANE**

Finanční kalkulačka FIKANE hodnotí, jestli je organizace „zdravá“ z pohledu finančního zdraví. Při zkoumání příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily jsme dospěli k závěru, že organizace je finančně zdravá. Ve většině kritérií dosahovala pozitivních výsledků a její celkové hodnocení bylo „B“, což je druhé nejlepší možné hodnocení. Jediným kritériem, které pro organizaci vychází jako „finančně nezdravé“, je „finanční zdraví z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti“. K nápravě tohoto výsledku by pomohlo zvýšení zisku, a to jak v činnosti hlavní, tak i v hospodářské. Ovšem zároveň nesmíme zapomínat, že je zde třeba respektovat specifika neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku za svůj hlavní cíl. Z celkového pohledu můžeme tedy výsledky získané z finanční kalkulačky FIKANE považovat za vyhovující.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomický stav příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily v letech 2018-2022. Toto hodnocení bylo prováděno na základě finanční analýzy, díky které jsme získali přehled o tom, jak se organizace v průběhu těchto pěti let vyvíjela a jestli je finančně zdravá či nikoliv. Praktická část této práce se nejprve věnovala popisu příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, následně jsme rozebrali její ekonomickou stránku, a také jsme provedli již dříve zmíněnou finanční analýzu, z jejíž výsledků jsem vyvodili možné závěry a kde to bylo potřeba, také navrhli možná doporučení na zlepšení stavu.

Popis příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily znovu provádět nebudeme, a proto se tedy nejprve podíváme na její ekonomickou stránku. Suma rozvahových stavů položek aktiv a suma rozvahových stavů položek pasiv se rovná. Zároveň je tedy patrný i stejný trend růstu nebo poklesu. V našem případě dosahuje celková suma aktiv a celková suma pasiv v roce 2018 částky přes 36 mil. Kč a následně klesá, a to až do roku 2022, kdy její hodnota činí necelých 30 mil. Kč. U aktiv bylo toto klesání způsobeno převážně tím, že během sledovaného období nedocházelo příliš k pořízování nového dlouhodobého majetku (z původní hodnoty 76 mil. Kč v roce 2018 vzrostla hodnota majetku v průběhu let jen na 78 mil. Kč), ovšem současně docházelo k opotřebení stávajícího dlouhodobého majetku (suma odpisů činila v roce 2018 částku ve výši 42 mil. Kč a v roce 2022 již 52 mil. Kč). Klesání pasiv je s aktivy přímo propojeno, protože největší položkou skupiny pasiv je vlastní kapitál, který se v průběhu let snižoval, právě kvůli postupnému snižování hodnoty stávajícího majetku.

Dále jsme v praktické části zkoumali strukturu nákladů a výnosů. Nákladové a výnosové účty jsme dále dělili na účty z činnosti hlavní a na účty z činnosti hospodářské neboli vedlejší.

Náklady z hlavní činnosti jsou tvořeny převážně jen z nákladů provozních, což jsou náklady na provozování sportovišť, správu svěřeného majetku a také náklady na potřebné opravy. Nejvyšších hodnot dosahovaly tyto náklady v roce 2019, což bylo způsobeno

vysokými výdaji na opravy svěřeného majetku. Jednalo se například o výměnu chladicí jednotky na kluzišti ve výši více než 2 miliony Kč.

Co se týče výnosů, tyto můžeme dále rozdělit na dvě hlavní položky. První položkou jsou výnosy, které organizace získává za provádění činností, pro které byla zřízena. Hodnoty u této položky se drží ve sledovaném období okolo jednoho milionu Kč, až na výjimku v letech 2020 a 2021, kdy byl její pokles spojen s omezeními, která byla zavedena kvůli pandemii koronaviru. Druhou položkou, která tvoří převážnou část výnosů, je položka výnosy z transferů. Tyto výnosy ve všech sledovaných obdobích tvoří 80 až 90 procent všech výnosů z hlavní činnosti a jsou to výnosy získané o zřizovatele na provoz v podobě dotace.

Náklady z vedlejší činnosti jsou tvořeny stejně jako tomu bylo u činnosti hlavní převážně z nákladů provozních. Tyto náklady v průběhu let výrazně stouply, a to až do roku 2022, kdy jejich hodnota dosáhla na téměř 3 mil. Kč. Toto razantní zvýšení nákladů bylo způsobeno jednak vysokou mírou inflace a dále také v důsledku abnormalit v provozu, jako byly například v roce 2022 zvýšené náklady na opravy a vrácení obytných prostor hotelu do původního stavu po ukončení poskytnutí dočasného ubytování pro ukrajinské uprchlíky.

Výnosy stejně jako náklady z činnosti vedlejší v průběhu let rostly a díky tomu nebyla organizace v žádném ze sledovaných období ve ztrátě. Nejvyšších výnosů je dosahováno v roce 2022, a to konkrétně cca 3,3 mil. Kč. Tento růst byl převážně způsoben jak růstem cen nabízených služeb, tak i růstem cen za pronájem prostorů, které má příspěvková organizace Sportovní centrum Semily ve správě.

Organizace má možnost zvýšit své výnosy dvěma způsoby. Jejím úkolem je hledat další zdroje příjmů ať již z veřejného či soukromého sektoru. Současně se musí snažit o maximalizaci příjmů z vlastní činnosti, a to rozšiřováním spektra aktivit v oblasti sportu, regenerace a wellness služeb, kvality těchto poskytovaných služeb a jejich dostupnosti. Současně je vhodné reagovat na poptávku, vnější vlivy (typu míry inflace, měnových kurzů, konkurenceschopnosti aj.) a vhodně zvolit marketingový mix i ceny poskytovaných služeb.

Současně je vhodné, aby organizace přistupovala zodpovědně také k úspoře nákladů, zejména těch provozních, a efektivně využívala k plnění svého poslání všechny dostupné

zdroje. Největších úspor lze dosáhnout vnitřním auditem, přehodnocováním opodstatněnosti jednotlivých nákladů, zeštíhlením organizační struktury organizace, outsourcingem některých služeb či provozními opatřeními směřujícími k úspoře nákladů na energii. Podařilo se uskutečnit investici s krátkou dobou návratnosti snižující energetickou náročnost provozu, můžeme toto také považovat za podstatný úspěch.

Nyní se přesuneme na část, která byla zaměřena na finanční analýzu. Tato analýza se skládala ze dvou částí. V první části jsme z dat získaných z výkazů zisků a ztrát a z rozvah vypočítávali hodnoty autarkie, míry pokrytí ztráty, likvidity a aktivity. V druhé části jsme použili hodnocení pomocí FIKANE neboli kalkulačky finančního zdraví. Výsledky všech těchto položek máme již rozebrány v předchozí kapitole číslo 5, a to i s případnými návrhy na zlepšení, proto si zde v závěru pouze vypíšeme zkrácenou verzi získaných výsledků s komentářem toho, jestli jsou tyto výsledky žádoucí či ne.

Hodnoty autarkie byly ve všech pěti letech uspokojivé, protože se moc nelišily od doporučené hodnoty a zároveň nám také z pohledu neziskového sektoru ukázaly, že je organizace schopna částečně pokrýt své náklady.

U míry pokrytí ztráty jsme též dosáhli pozitivních výsledků, protože po provedení výpočtů jsme zjistili, že ve všech letech zisk organizace z doplňkové činnosti plně pokrýval ztrátu z činnosti hlavní.

Dále jsme zkoumali hodnoty likvidity. Jako první jsme se zaměřili na likviditu pohotovou. U pohotové likvidity jsme zkoumali, jak je organizace rychle schopna plnit své závazky. Po provedení výpočtů jsme byly schopni konstatovat, že organizace byla schopna plnit své závazky poměrně rychle. Dále jsme zkoumali druhý typ likvidity, a to likviditu okamžitou. Získané výsledky byly poněkud vyšší než doporučená hodnota od Krechovské a kol. (2018), což bylo převážně způsobeno tím, že organizace držela příliš mnoho hotovosti, kterou by v ideálním případě mohla investovat do výnosnějších aktiv. Proti tomu ovšem stojí skutečnost, že zřizovatel si vymínuje vždy po ukončení účetního období převod veškerých úspor a zisku do svého rozpočtu, a proto nelze finanční prostředky vkládat do jakýchkoliv

střednědobých či dlouhodobých investičních produktů. Celkově tedy můžeme potvrdit, že z pohledu okamžité likvidity hospodaří organizace správně.

Pokud bychom i přesto chtěli snížit hodnotu okamžité likvidity, nabízí se možnost vkládat v průběhu roku volné finanční prostředky do termínovaných krátkodobých finančních produktů. Tyto vklady jsou určitou formou investice s nižším rizikem a tomu také odpovídá míra zhodnocení, která sice nebude nijak vysoká, ale mohla by zmírnit působení inflace na držené finanční prostředky. Během doby trvání vkladu není možné s penězi manipulovat a s touto skutečností je proto třeba počítat.

Aktivitu jsme zkoumali z pohledu obratu kapitálu a rychlosti obratu zásob. U obou ukazatelů jsme se místo udržení v doporučených hodnotách snažili o maximalizaci výsledku. U obratu kapitálu jsme díky získaným výsledkům byly schopni konstatovat, že management organizace hospodaří s majetkem efektivně, protože získané hodnoty byly sice nízké, ale v průběhu zkoumaného období se zvýšily téměř o jednu třetinu. U rychlosti obratu zásob jsme též dosáhli pozitivního výsledku, protože hodnota obratu zásob v průběhu sledovaného období většinou stoupala.

Pokud bychom chtěli zvýšit hodnotu obratu kapitálu organizace, bude vhodné investovat do rekonstrukce, modernizace či pořízení dlouhodobého majetku, který nám později bude generovat vyšší podíl výnosů na jednotku majetku. Jedná se například o investice do IT vybavení, rezervačního systému, strojového parku venkovních sportovišť či rekonstrukce a vybavení sportovišť, které budou posléze daleko více navštěvované.

Organizace drží poměrně malé zásoby spočívající ve skladu materiálu a zboží určeného k prodeji na recepci a v kiosku na mobilním kluzišti. Jedná se o zboží s poměrně krátkou dobou trvanlivosti, a proto se organizace snaží o stanovení optimální zásoby a časté naskladňování menšího objemu zásob. I tak je ovšem vhodné snažit se o zvýšení rychlosti obratu těchto zásob, tzn. snažit se o to, aby daná položka na skladu dlouho neležela. S tím souvisí jednak již dříve uvedené stanovení optimálního objemu a skladby zásob a jednak také zvýšení prodeje. K tomu nám slouží různé marketingové nástroje – v tomto případě především reklama, vhodně stanovená cena, konkrétní nabídka cílená na konkrétní akce,



podpora prodeje formou poskytnutí vzorků zdarma, slevové a množstevní akce a osobní přístup při prodeji produktů.

Jako poslední ukazatel jsme zkoumali finanční zdraví organizace, a to za pomoci finanční kalkulačky FIKANE. Příspěvková organizace Sportovní centrum Semily ve většině kritérií dosahovala pozitivních výsledků a její celkové hodnocení bylo „B“, což je druhé nejlepší možné hodnocení. Díky tomu můžeme konstatovat, že výsledky získané z finanční kalkulačky FIKANE jsou vyhovující.

Z celkového hlediska můžeme výsledek finanční analýzy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily považovat za pozitivní. U většiny ukazatelů se nám povedlo dosáhnout doporučených hodnot, či alespoň hodnot, které nejsou od optima příliš vzdáleny, a je vidět, že organizace své finance spravuje správně. Samozřejmě i zde by se našel prostor pro možná zlepšení, jako například lepší propagace služeb nebo širší sortiment nabízeného zboží. Lze tedy konstatovat, že bude-li organizace spravovat svůj majetek a finance nadále tímto způsobem, její ekonomická situace se bude v budoucnu jistě dále zlepšovat.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

MAATYOVÁ, A., OCHRANA, F., PAVEL, J. et al. 2015. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5561-8.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. 2018. *Řízení neziskových organizací, klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B., LINHARTOVÁ, V. 2017. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 280 s. ISBN 978-80-7552-728-8.

LAJTKEPOVÁ, E. 2021. *Veřejné finance v praxi České republiky*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 134 s. ISBN 978-80-7623-064-4.

NAHODIL, F. et al. 2009. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Aleš Čeněk. 359 s. ISBN 978-80-7380-162-5.

NAHODIL, F. et al. 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk. 366 s. ISBN 978-80-7380-536-4.

RŮČKOVÁ, P. 2021. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. [online]. [cit. 2023-10-14]. Praha: GRADA Publishing. 168 s. ISBN 978-80-271-4425-9. Dostupné z: [Financni analyza 7. aktualizovane vydani ISBN: 978-80-271-3124-2.pdf](#) | Ulož.to Disk (uloz.to)

SVOBODOVÁ, J. 2021. *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací*. Praha: Nakladatelství ANAG. 375 s. ISBN 978-80-7554-313-4.

## 7.2 Internetové zdroje

HAVLOVÁ, L. 2023a. *Výroční zpráva Sportovního centra Semily, příspěvkové organizace za rok 2022*. [online]. (PDF). [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: Dokumenty - Výroční zprávy - Sportovní centrum SEMILY (sportovni-centrum.cz)

HAVLOVÁ, L. 2020. *Oslavy 20 let*. [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: Oslavy 20 let - Sportovní centrum SEMILY (sportovni-centrum.cz)

HAVLOVÁ, L. 2023b. *Sportoviště sportovního centra*. [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: Sportoviště Sportovního centra - Sportovní centrum SEMILY (sportovni-centrum.cz)

FIKANE. 2023. *Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace*. [online]. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace (fikane.cz)

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

### **8.1 Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Přehled použitých vzorců

Tabulka 2 – Struktura aktiv v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 3 – Struktura pasiv v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 4 – Struktura nákladů hlavní činnosti v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 5 – Struktura nákladů hospodářské činnosti v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 6 – Struktura výnosů hlavní činnosti v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 7 – Struktura výnosů hospodářské činnosti v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 8 – Přehled zdrojů financování v letech 2018–2022 v tis. Kč

Tabulka 9 – Hodnoty k výpočtu autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability v tis. Kč

Tabulka 10 - Výsledky ukazatele autarkie, míry pokrytí ztráty a rentability v jednotlivých letech v %

Tabulka 11 – Hodnoty k výpočtu pohotové a okamžité likvidity v tis. Kč

Tabulka 12 - Výsledky ukazatele pohotové a okamžité likvidity v jednotlivých letech v %

Tabulka 13 – Hodnoty k výpočtu aktivity v tis. Kč

Tabulka 14 - Výsledky ukazatele aktivity v jednotlivých letech

### **8.2 Seznam grafů**

Graf 1 - Vývoj ukazatele autarkie v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022 v %

Graf 2 - Vývoj ukazatele rentability a míra pokrytí ztráty v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022 v %

Graf 3 - Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

Graf 4 - Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

Graf 5 – Obrat kapitálu v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

Graf 6 – Rychlost obratu kapitálu v letech 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022

### **8.3 Seznam použitých zkratk**

Sb. – Sbirka zákonů

FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace

### **8.4 Seznam použitých vzorců**

1. Vzorec pro zjištění autarkie
2. Vzorec pro zjištění rentability
3. Vzorec pro zjištění míry pokrytí ztráty
4. Vzorec pro zjištění okamžité likvidity
5. Vzorec pro zjištění pohotové likvidity
6. Vzorec pro zjištění obratu kapitálu
7. Vzorec pro zjištění rychlosti obratu kapitálu

## **9 Přílohy**

Příloha 1 – Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2018-2022

Příloha 2 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2018

Příloha 3 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2019-2020

Příloha 4 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2021-2022

Příloha 5 – Export z finanční kalkulačky

Příloha 6 – Možné návrhy na zlepšení

Příloha 1 – Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily

| Číslo položky | Název položky   | Syntet. účet | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 |
|---------------|---|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|               | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                  |              | <b>36 020 025,18</b> | <b>35 344 434,45</b> | <b>32 631 932,5</b>  | <b>31 951 597,58</b> | <b>29 837 707,76</b> |
| A.            | <b>Stálá aktiva</b>                                   |              | <b>33 970 319,97</b> | <b>32 243 177,17</b> | <b>30 162 027,72</b> | <b>28 646 495,20</b> | <b>26 363 235,42</b> |
| I.            | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                    |              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |
| 1.            | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                    | 012          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2.            | Software  | 013          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 3.            | Ocenitelná práva                                      | 014          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 4.            | Povolenky na emise a preferenční limity               | 015          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 5.            | Drobný dlouhodobý nehmotný majetek                    | 018          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 6.            | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                   | 019          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 7.            | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek               | 041          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 8.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek      | 051          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 9.            | Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji          | 035          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| II.           | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                      |              | <b>33 970 319,97</b> | <b>32 243 177,17</b> | <b>30 162 027,72</b> | <b>28 646 495,20</b> | <b>26 363 235,42</b> |
| 1.            | Pozemky   | 031          | 1 831 712,00         | 1 831 712,00         | 1 831 712,00         | 1 831 712,00         | 1 831 712,00         |
| 2.            | Kulturní předměty                                     | 032          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 3.            | Stavby  | 021          | 30 649 323,90        | 29 163 867,10        | 26 882 547,10        | 24 601 227,10        | 22 319 907,10        |
| 4.            | Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí | 022          | 1 489 284,07         | 1 237 548,07         | 1 063 653,07         | 1 829 440,55         | 1 995 735,55         |
| 5.            | Pěstitelské celky trvalých porostů                    | 025          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 6.            | Drobný dlouhodobý hmotný majetek                      | 028          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 7.            | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                     | 029          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 8.            | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                 | 042          | 0,00                 | 10 050,00            | 166 808,55           | 166 808,55           | 215 880,7            |
| 9.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek        | 052          | 0,00                 | 0,00                 | 217 307,00           | 217 307,00           | 0,00                 |
| 10.           | Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji            | 036          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| III.          | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                    |              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |
| 1.            | Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem      | 061          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2.            | Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem        | 062          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 3.            | Dluhové cenné papíry držené do splatnosti             | 063          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 5.            | Terminované vklady dlouhodobé                         | 068          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 6.            | Ostatní dlouhodobý finanční majetek                   | 069          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| IV.           | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                          |              | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |
| 1.            | Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé      | 462          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2.            | Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů            | 464          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 3.            | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                          | 465          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 5.            | Ostatní dlouhodobé pohledávky                         | 469          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 6.            | Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery             | 471          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |

| Číslo položky | Název položky   | Syntet. účet | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                |
|---------------|---|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>B.</b>     | <b>Oběžná aktiva</b>  |              | <b>2 049 705,21</b> | <b>3 101 257,28</b> | <b>2 469 904,86</b> | <b>3 305 102,31</b> | <b>3 474 472,34</b> |
| <b>I.</b>     | <b>Zásoby</b>   |              | <b>78 913,44</b>    | <b>69 248,67</b>    | <b>59 728,90</b>    | <b>73 694,73</b>    | <b>87 725,17</b>    |
|               | 1. Pořízení materiálu                                       | 111          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 2. Materiál na skladě                                       | 112          | 3 207,75            | 4 975,49            | 4 062,58            | 6 073,31            | 6 098,68            |
|               | 3. Materiál na cestě  | 119          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 4. Nedokončená výroba                                       | 121          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 5. Polotovary vlastní výroby                                | 122          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 6. Výrobky  | 123          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 7. Pořízení zboží   | 131          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 8. Zboží na skladě  | 132          | 75 705,65           | 64 273,18           | 55 666,32           | 67 621,42           | 81 626,49           |
|               | 9. Zboží na cestě   | 138          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 10. Ostatní zásoby  | 139          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| <b>II.</b>    | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                |              | <b>548 415,48</b>   | <b>755 351,89</b>   | <b>735 016,51</b>   | <b>481 568,61</b>   | <b>1 056 176,17</b> |
|               | 1. Odběratelé   | 311          | 135 969,00          | 220 343,00          | 95 802,00           | 31 463,00           | 324 622,00          |
|               | 4. Krátkodobé poskytnuté zálohy                             | 314          | 410 940,00          | 518 760,00          | 412 360,00          | 359 570,00          | 454 300,00          |
|               | 5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti                        | 315          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé         | 316          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 9. Pohledávky za zaměstnanci                                | 335          | 1 383,00            | 1 008,00            | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 10. Sociální zabezpečení                                    | 336          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 11. Zdravotní pojištění                                     | 337          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 12. Důchodové spoření                                       | 338          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 13. Daň z příjmu  | 341          | 0,00                | 12 560,00           | 0,00                | 25 000,00           | 0,00                |
|               | 14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění   | 342          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 15. Daň z přidané hodnoty                                   | 343          | 0,00                | 0,00                | 23 130,00           | 13 623,00           | 9 622,00            |
|               | 16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce     | 344          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 17. Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi | 346          | 0,00                | 0,00                | 201 600,00          | 0,00                | 0,00                |
|               | 18. Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi   | 348          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery               | 373          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 30. Náklady příštích období                                 | 381          | 0,00                | 1 061,00            | 0,00                | 3 257,47            | 234,00              |
|               | 31. Příjmy příštích období                                  | 385          | 0,00                | 0,00                | 2 124,50            | 0,00                | 0,00                |
|               | 32. Dohadné účty aktivní                                    | 388          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 33. Ostatní krátkodobé pohledávky                           | 377          | 123,48              | 1 619,89            | 0,00                | 48 655,14           | 267 398,17          |
| <b>III.</b>   | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                          |              | <b>1 422 376,29</b> | <b>2 276 656,72</b> | <b>1 675 159,45</b> | <b>2 749 839,04</b> | <b>2 330 571,00</b> |
|               | 1. Majetkové cenné papíry k obchodování                     | 251          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 2. Dluhové cenné papíry k obchodování                       | 253          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 3. Jiné cenné papíry  | 256          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 4. Terminované vklady krátkodobé                            | 244          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 5. Jiné běžné účty  | 245          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 9. Běžný účet   | 241          | 1 292 268,79        | 2 124 485,22        | 1 563 069,95        | 2 638 387,54        | 2 192 005,50        |
|               | 10. Běžný účet FKSP   | 243          | 29 594,50           | 56 916,50           | 39 549,50           | 29 496,50           | 20 372,50           |
|               | 15. Ceniny  | 263          | 46 040,00           | 34 970,00           | 39 700,00           | 25 900,00           | 22 600,00           |
|               | 16. Peníze na cestě   | 262          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|               | 17. Pokladna  | 261          | 54 473,00           | 60 285,00           | 32 840,00           | 56 055,00           | 95 593,00           |



| Číslo položky | Název položky  | Synte t. účet | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2020                 | 2022                 |
|---------------|--|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|               | <b>PASIVA CELKEM</b>                                     |               | <b>36 020 025,18</b> | <b>35 344 434,45</b> | <b>32 631 932,58</b> | <b>31 951 597,58</b> | <b>29 837 707,76</b> |
| C.            | <b>Vlastní kapitál</b>                                   |               | <b>34 127 593,49</b> | <b>32 987 584,69</b> | <b>30 533 578,69</b> | <b>28 846 628,69</b> | <b>26 736 806,69</b> |
| I.            | <b>Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>        |               | <b>33 933 063,97</b> | <b>32 195 871,17</b> | <b>29 740 656,17</b> | <b>28 225 123,65</b> | <b>26 110 098,65</b> |
| 1.            | Jmění účetní jednotky                                    | 401           | 33 970 319,97        | 32 233 127,17        | 29 777 912,17        | 28 262 379,65        | 26 147 354,65        |
| 3.            | Transfery na pořízení dlouhodobého majetku               | 403           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 4.            | Kurzové rozdíly  | 405           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 5.            | Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody            | 406           | - 37 256,00          | - 37 256,00          | - 37 256,00          | - 37 256,00          | - 37 256,00          |
| 6.            | Jiné oceňovací rozdíly                                   | 407           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 7.            | Opravy předcházejících účetních období                   | 408           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| II.           | <b>Fond účetní jednotky</b>                              |               | <b>194 529,52</b>    | <b>791 713,52</b>    | <b>792 922,52</b>    | <b>621 505,04</b>    | <b>626 708,04</b>    |
| 1.            | Fond odměn   | 411           | 25 825,80            | 25 825,80            | 25 825,80            | 25 825,80            | 25 825,80            |
| 2.            | Fond kulturních a sociálních potřeb                      | 412           | 34 763,50            | 51 947,50            | 44 444,50            | 34 784,50            | 27 336,50            |
| 3.            | Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření | 413           | 126 440,39           | 126 440,39           | 126 440,39           | 126 440,39           | 126 440,39           |
| 4.            | Rezervní fond z ostatních titulů                         | 414           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 5.            | Fond reprodukce majetku, fond investic                   | 416           | 7 499,83             | 587 499,83           | 596 211,83           | 434 454,35           | 447 105,35           |

|      |  |     |                     |                     |                     |                     |                     |
|------|--|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| III. | <b>Výsledek hospodaření</b>                          |     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| 1.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období         |     | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 2.   | Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení          | 431 | 0,00                |                     |                     |                     |                     |
| 3.   | Výsledek hospodaření předcházejících účetních období | 432 | 0,00                |                     |                     |                     |                     |
| D.   | <b>Cizí zdroje</b>                                   |     | <b>1 892 431,69</b> | <b>2 356 849,76</b> | <b>2 098 353,89</b> | <b>3 104 968,89</b> | <b>3 100 901,07</b> |
| I.   | <b>Rezervy</b>                                       |     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| 1.   | Rezervy  | 441 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| II.  | <b>Dlouhodobé závazky</b>                            |     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| 1.   | Dlouhodobé úvěry                                     | 451 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 2.   | Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé        | 452 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 4.   | Dlouhodobé přijaté zálohy                            | 455 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 7.   | Ostatní dlouhodobé závazky                           | 459 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 8.   | Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery               | 472 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |

|      |   |     |                     |                     |                     |                     |                     |
|------|---|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| III. | <b>Krátkodobé závazky</b>                             |     | <b>1 892 431,69</b> | <b>2 356 849,76</b> | <b>2 098 353,89</b> | <b>3 104 968,89</b> | <b>3 100 901,07</b> |
| 1.   | Krátkodobé úvěry                                      | 281 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 4.   | Jiné krátkodobé půjčky                                | 289 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 5.   | Dodavatelé  | 321 | 96 998,93           | 26 718,66           | 52 633,91           | 441 790,63          | 145 322,05          |
| 7.   | Krátkodobé přijaté zálohy                             | 324 | 0,00                | 15 391,30           | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 9.   | Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé         | 326 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 10.  | Zaměstnanci   | 331 | 249 894,00          | 280 534,00          | 230 675,00          | 316 759,00          | 369 210,00          |
| 11.  | Jiné závazky vůči zaměstnancům                        | 333 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 12.  | Sociální zabezpečení                                  | 336 | 92 427,00           | 93 797,00           | 86 462,00           | 105 409,00          | 124 800,00          |
| 13.  | Zdravotní pojištění                                   | 337 | 39 614,00           | 40 458,00           | 37 296,00           | 45 466,00           | 53 830,00           |
| 14.  | Důchodové spoření                                     | 338 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 15.  | Daň z příjmu  | 341 | 51 680,00           | 0,00                | 9 330,00            | 0,00                | 13 490,00           |
| 16.  | Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění | 342 | 33 700,00           | 36 508,00           | 32 876,00           | 27 728,00           | 29 719,00           |
| 17.  | Daň z přidané hodnoty                                 | 343 | 7 179,00            | 23 883,00           | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 18.  | Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce        | 345 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 19.  | Závazky k vybraným ústředním vládním institucím       | 347 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 20.  | Závazky k vybraným místním vládním institucím         | 349 | 540 058,75          | 1 228 833,95        | 1 175 870,96        | 1 614 995,73        | 1 605 183,28        |
| 32.  | Krátkodobé přijaté zálohy na transfery                | 374 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 35.  | Výdaje příštích období                                | 383 | 252,00              | 240,00              | 2 622,00            | 11 154,10           | 0,00                |
| 36.  | Výnosy příštích období                                | 384 | 23 214,00           | 12 000,00           | 14 000,00           | 12 000,00           | 12 000,00           |
| 37.  | Dohadné účty pasivní                                  | 389 | 668 210,00          | 495 713,64          | 332 854,23          | 466 481,85          | 671 357,77          |
| 38.  | Ostatní krátkodobé závazky                            | 378 | 89 204,01           | 102 772,21          | 123 733,77          | 63 184,54           | 75 988,97           |

Zdroj: Vlastní zpracování, Rozvahy příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2018-2022

Příloha 2 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2018

| Číslo položky | Název položky                             | Syntet. účet | 2018                |                     |
|---------------|---|--------------|---------------------|---------------------|
|               |   |              | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost |
| <b>A.</b>     | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                     |              | <b>8 946 553,66</b> | <b>2 097 851,13</b> |
| <b>I.</b>     | <b>Náklady z činnosti</b>                 |              | <b>8 946 481,78</b> | <b>2 046 008,75</b> |
| 1.            | Spotřeba materiálu                        | 501          | 324 660,19          | 252 552,95          |
| 2.            | Spotřeba energie                          | 502          | 1 195 394,78        | 429 574,60          |
| 3.            | Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek | 503          | 94 100,54           | 40 100,64           |
| 4.            | Prodané zboží                             | 504          | 0,00                | 162 705,73          |
| 5.            | Aktivace dlouhodobého majetku             | 506          | 0,00                | 0,00                |
| 6.            | Aktivace oběžného majetku                 | 507          | 0,00                | 0,00                |
| 7.            | Změna stavu zásob vlastní výroby          | 508          | 0,00                | 0,00                |
| 8.            | Opravy a udržování                        | 511          | 358 109,68          | 55 584,99           |
| 9.            | Cestovné                                  | 512          | 1 702,50            | 156,50              |
| 10.           | Náklady na reprezentaci                   | 513          | 873,00              | 0,00                |
| 11.           | Aktivace vnitroorganizačních služeb       | 516          | 0,00                | 0,00                |
| 12.           | Ostatní služby                            | 518          | 312 504,91          | 379 203,73          |
| 13.           | Mzdové náklady                            | 521          | 2 665 632,00        | 418 341,00          |
| 14.           | Zákonné sociální pojištění                | 524          | 822 859,00          | 132 208,00          |
| 15.           | Jiné sociální pojištění                   | 525          | 13 371,00           | 2 359,00            |
| 16.           | Zákonné sociální náklady                  | 527          | 128 293,09          | 20 903,59           |
| 17.           | Jiné sociální náklady                     | 528          | 0,00                | 0,00                |
| 18.           | Daň silniční                              | 531          | 675,00              | 675,00              |
| 19.           | Daň z nemovitostí                         | 532          | 0,00                | 0,00                |
| 20.           | Jiné daně a poplatky                      | 538          | 134 568,08          | 72 093,13           |
| 22.           | Smluvní pokuty a úroky z prodlení         | 541          | 0,00                | 0,00                |
| 23.           | Jiné pokuty a penále                      | 542          | 0,00                | 0,00                |
| 24.           | Dary a jiná bezúplatná předání            | 543          | 0,00                | 0,00                |
| 25.           | Prodaný materiál                          | 544          | 0,00                | 0,00                |
| 26.           | Manka a škody                             | 547          | 0,00                | 1 862,31            |
| 27.           | Tvorba fondů                              | 548          | 0,00                | 0,00                |
| 28.           | Odpisy dlouhodobého majetku               | 551          | 2 497 568,00        | 0,00                |
| 29.           | Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek       | 552          | 0,00                | 0,00                |
| 30.           | Prodaný dlouhodobý hmotný majetek         | 553          | 0,00                | 0,00                |
| 31.           | Prodané pozemky                           | 554          | 0,00                | 0,00                |
| 32.           | Tvorba a zúčtování rezerv                 | 555          | 0,00                | 0,00                |
| 33.           | Tvorba a zúčtování opravných položek      | 556          | 0,00                | 0,00                |
| 34.           | Náklady z vyřazených pohledávek           | 557          | 0,00                | 0,00                |
| 35.           | Náklady z drobného dlouhodobého majetku   | 558          | 344 799,38          | 60 372,74           |
| 36.           | Ostatní náklady z činnosti                | 549          | 51 370,63           | 17 314,84           |

| Číslo položky | Název položky  | Syntet. účet | 2018           |                     |
|---------------|--|--------------|----------------|---------------------|
|               |  |              | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>II.</b>    | <b>Finanční náklady</b>                                      |              | <b>71,88</b>   | <b>162,38</b>       |
| 1.            | Prodané cenné papíry a podíly                                | 561          | 0,00           | 0,00                |
| 2.            | Úroky  | 562          | 0,00           | 0,00                |
| 3.            | Kurzové ztráty   | 563          | 71,88          | 162,38              |
| 4.            | Náklady z přecenění reálnou hodnotou                         | 564          | 0,00           | 0,00                |
| 5.            | Ostatní finanční náklady                                     | 569          | 0,00           | 0,00                |
| <b>III.</b>   | <b>Náklady na transfery</b>                                  |              | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>         |
| 1.            | Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery | 571          | 0,00           | 0,00                |
| 2.            | Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery   | 572          | 0,00           | 0,00                |
| <b>V.</b>     | <b>Daň z příjmu</b>  |              | <b>0,00</b>    | <b>51 680,00</b>    |
| 1.            | Daň z příjmu   | 591          | 0,00           | 51 680,00           |
| 2.            | Dodatečné odvody daně z příjmu                               | 595          | 0,00           | 0,00                |

| Číslo položky | Název položky  | Syntet. účet | 2018                |                     |
|---------------|--|--------------|---------------------|---------------------|
|               |  |              | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost |
| <b>B.</b>     | <b>VÝNOSY CELKEM</b>                                       |              | <b>8 425 835,13</b> | <b>2 618 569,66</b> |
| <b>I.</b>     | <b>Výnosy z činnosti</b>                                   |              | <b>953 678,90</b>   | <b>2 618 569,66</b> |
| 1.            | Výnosy z prodeje vlastních výrobků                         | 601          | 0,00                | 40 814,59           |
| 2.            | Výnosy z prodeje služeb                                    | 602          | 951 219,90          | 1 758 204,93        |
| 3.            | Výnosy z pronájmu  | 603          | 0,00                | 587 371,44          |
| 4.            | Výnosy z prodaného zboží                                   | 604          | 0,00                | 229 107,29          |
| 8.            | Jiné výnosy z vlastních výkonů                             | 609          | 0,00                | 0,00                |
| 9.            | Smluvní pokuty a úroky z prodlení                          | 641          | 0,00                | 0,00                |
| 10.           | Jiné pokuty a penále                                       | 642          | 0,00                | 0,00                |
| 11.           | Výnosy z odepsaných pohledávek                             | 643          | 0,00                | 0,00                |
| 12.           | Výnosy z prodeje materiálu                                 | 644          | 2 459,00            | 0,00                |
| 13.           | Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku           | 645          | 0,00                | 0,00                |
| 14.           | Výnosy z prodeje dlouh. hmotného majetku kromě pozemků     | 646          | 0,00                | 0,00                |
| 15.           | Výnosy z prodeje pozemků                                   | 647          | 0,00                | 0,00                |
| 16.           | Čerpání fondů  | 648          | 0,00                | 0,00                |
| 17.           | Ostatní výnosy z činnosti                                  | 649          | 0,00                | 3 071,41            |
| <b>II.</b>    | <b>Finanční výnosy</b>                                     |              | <b>103,98</b>       | <b>0,00</b>         |
| 1.            | Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů                   | 661          | 0,00                | 0,00                |
| 2.            | Úroky  | 662          | 103,98              | 0,00                |
| 3.            | Kurzové zisky  | 663          | 0,00                | 0,00                |
| 4.            | Výnosy z přecenění reálnou hodnotou                        | 664          | 0,00                | 0,00                |
| 6.            | Ostatní finanční výnosy                                    | 669          | 0,00                | 0,00                |
| <b>IV.</b>    | <b>Výnosy z transferů</b>                                  |              | <b>7 472 052,25</b> | <b>0,00</b>         |
| 1.            | Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů | 671          | 0,00                | 0,00                |
| 2.            | Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů   | 672          | 7 472 052,25        | 0,00                |
| <b>C.</b>     | <b>Výsledek hospodaření</b>                                |              |                     |                     |
| 1.            | Výsledek hospodaření před zdaněním                         |              | - 520 718,53        | 572 398,53          |
| 2.            | Výsledek hospodaření běžného účetního období               |              | - 520 718,53        | 520 718,53          |

Zdroj: Vlastní zpracování, Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2018



Příloha 3 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2019-2020

| Číslo položky | Název položky                             | Syntet. účet | 2020                |                     | 2019                 |                     |
|---------------|---|--------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|               |   |              | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost | Hlavní činnost       | Hospodářská činnost |
| <b>A.</b>     | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                     |              | <b>8 500 187,72</b> | <b>1 858 736,41</b> | <b>10 603 480,32</b> | <b>2 348 456,68</b> |
| I.            | Náklady z činnosti                        |              | 8 500 187,72        | 1 824 346,41        | 10 603 480,32        | 2 316 436,70        |
| 1.            | Spotřeba materiálu                        | 501          | 244 174,36          | 119 330,38          | 354 136,91           | 138 637,58          |
| 2.            | Spotřeba energie                          | 502          | 740 247,53          | 418 343,95          | 483 720,85           | 568 338,64          |
| 3.            | Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek | 503          | 83 905,68           | 57 443,59           | 86 236,49            | 44 227,38           |
| 4.            | Prodané zboží                             | 504          | 0,00                | 117 577,38          | 0,00                 | 183 232,05          |
| 5.            | Aktivace dlouhodobého majetku             | 506          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 6.            | Aktivace oběžného majetku                 | 507          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 7.            | Změna stavu zásob vlastní výroby          | 508          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 8.            | Opravy a udržování                        | 511          | 283 094,40          | 25 031,43           | 2 416 315,60         | 41 807,03           |
| 9.            | Cestovné                                  | 512          | 0,00                | 0,00                | 242,50               | 242,50              |
| 10.           | Náklady na reprezentaci                   | 513          | 1 033,00            | 0,00                | 747,00               | 0,00                |
| 11.           | Aktivace vnitroorganizačních služeb       | 516          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 12.           | Ostatní služby                            | 518          | 242 341,44          | 352 718,60          | 356 118,44           | 536 169,53          |
| 13.           | Mzdové náklady                            | 521          | 2 986 464,00        | 461 638,00          | 2 990 738,00         | 489 566,00          |
| 14.           | Zákonné sociální pojištění                | 524          | 910 790,00          | 140 281,00          | 908 837,00           | 149 058,00          |
| 15.           | Jiné sociální pojištění                   | 525          | 14 802,00           | 2 613,00            | 14 853,00            | 2 622,00            |
| 16.           | Zákonné sociální náklady                  | 527          | 121 946,50          | 20 808,50           | 138 793,15           | 24 491,79           |
| 17.           | Jiné sociální náklady                     | 528          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 18.           | Daň silniční                              | 531          | 900,00              | 900,00              | 900,00               | 900,00              |
| 19.           | Daň z nemovitostí                         | 532          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 20.           | Jiné daně a poplatky                      | 538          | 129 244,31          | 76 395,09           | 182 037,22           | 58 459,71           |
| 22.           | Smluvní pokuty a úroky z prodlení         | 541          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 23.           | Jiné pokuty a penále                      | 542          | 0,00                | 0,00                | 2 485,00             | 0,00                |
| 24.           | Dary                                      | 543          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 25.           | Prodaný materiál                          | 544          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 26.           | Manka a škody                             | 547          | 0,00                | 2 660,84            | 0,00                 | 2 185,67            |
| 27.           | Tvorba fondů                              | 548          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 28.           | Odpisy dlouhodobého majetku               | 551          | 2 498 581,00        | 0,00                | 2 531 722,00         | 0,00                |
| 29.           | Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek       | 552          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 30.           | Prodaný dlouhodobý hmotný majetek         | 553          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 31.           | Prodané pozemky                           | 554          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 32.           | Tvorba a zúčtování rezerv                 | 555          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 33.           | Tvorba a zúčtování opravných položek      | 556          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 34.           | Náklady z vyřazených pohledávek           | 557          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 35.           | Náklady z dlouhodobého drobného majetku   | 558          | 190 522,89          | 26 428,52           | 51 925,06            | 74 403,66           |
| 36.           | Ostatní náklady z činnosti                | 549          | 52 140,61           | 2 176,13            | 83 672,10            | 2 095,16            |

| Číslo položky | Název položky  | Syntet. účet | 2020           |                     | 2019           |                     |
|---------------|--|--------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|               |  |              | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>II.</b>    | <b>Finanční náklady</b>                                      |              | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>    | <b>859,98</b>       |
| 1.            | Prodané cenné papíry a podíly                                | 561          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| 2.            | Úroky  | 562          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| 3.            | Kurzové ztráty   | 563          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 859,98              |
| 4.            | Náklady z přecenění reálnou hodnotou                         | 564          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| 5.            | Ostatní finanční náklady                                     | 569          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| <b>III.</b>   | <b>Náklady na transfery</b>                                  |              | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>         |
| 1.            | Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery | 571          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| 2.            | Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery   | 572          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |
| <b>V.</b>     | <b>Daň z příjmu</b>  |              | <b>0,00</b>    | <b>34 390,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>31 160,00</b>    |
| 1.            | Daň z příjmu   | 591          | 0,00           | 34 390,00           | 0,00           | 31 160,00           |
| 2.            | Dodatečné odvody daně z příjmu                               | 595          | 0,00           | 0,00                | 0,00           | 0,00                |

| Číslo položky | Název položky  | Syntet. účet | 2020                |                     | 2019                 |                     |
|---------------|--|--------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|               |  |              | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost | Hlavní činnost       | Hospodářská činnost |
| <b>B.</b>     | <b>VÝNOSY CELKEM</b>                                       |              | <b>8 052 788,63</b> | <b>2 306 135,50</b> | <b>10 170 290,57</b> | <b>2 781 646,43</b> |
| <b>I.</b>     | <b>Výnosy z činnosti</b>                                   |              | <b>654 236,81</b>   | <b>2 104 195,93</b> | <b>953 530,21</b>    | <b>2 781 582,08</b> |
| 1.            | Výnosy z prodeje vlastních výrobků                         | 601          | 0,00                | 33 351,46           | 0,00                 | 44 041,02           |
| 2.            | Výnosy z prodeje služeb                                    | 602          | 654 236,81          | 1 361 249,39        | 950 608,21           | 1 916 849,70        |
| 3.            | Výnosy z pronájmu  | 603          | 0,00                | 544 479,36          | 0,00                 | 566 914,05          |
| 4.            | Výnosy z prodaného zboží                                   | 604          | 0,00                | 161 387,59          | 0,00                 | 248 204,55          |
| 8.            | Jiné výnosy z vlastních výkonů                             | 609          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 9.            | Smluvní pokuty a úroky z prodlení                          | 641          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 10.           | Jiné pokuty a penále                                       | 642          | 0,00                | 0,00                | 2 485,00             | 0,00                |
| 11.           | Výnosy z vyřazených pohledávek                             | 643          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 12.           | Výnosy z prodeje materiálu                                 | 644          | 0,00                | 330,59              | 437,00               | 0,00                |
| 13.           | Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku           | 645          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 14.           | Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku             | 646          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 15.           | Výnosy z prodeje pozemků                                   | 647          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 16.           | Čerpání fondů  | 648          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 17.           | Ostatní výnosy z činnosti                                  | 649          | 0,00                | 3 397,54            | 0,00                 | 5 572,76            |
| <b>II.</b>    | <b>Finanční výnosy</b>                                     |              | <b>225,80</b>       | <b>339,57</b>       | <b>155,36</b>        | <b>64,35</b>        |
| 1.            | Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů                   | 661          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 2.            | Úroky  | 662          | 225,80              | 0,00                | 155,36               | 0,00                |
| 3.            | Kurzové zisky  | 663          | 0,00                | 339,57              | 0,00                 | 64,35               |
| 4.            | Výnosy z přecenění reálnou hodnotou                        | 664          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 6.            | Ostatní finanční výnosy                                    | 669          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| <b>IV.</b>    | <b>Výnosy z transferů</b>                                  |              | <b>7 398 326,02</b> | <b>201 600,00</b>   | <b>9 216 605,00</b>  | <b>0,00</b>         |
| 1.            | Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů | 671          | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                |
| 2.            | Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů   | 672          | 7 398 326,02        | 201 600,00          | 9 216 605,00         | 0,00                |
| <b>C.</b>     | <b>Výsledek hospodaření</b>                                |              |                     |                     |                      |                     |
| 1.            | Výsledek hospodaření před zdaněním                         |              | - 447 399,09        | 481 789,09          | - 433 189,75         | 464 349,75          |
| 2.            | Výsledek hospodaření běžného účetního období               |              | - 447 399,09        | 447 399,09          | - 433 189,75         | 433 189,75          |

Zdroj: Vlastní zpracování, Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2019-2020

Příloha 4 – Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2021-2022

| Číslo položky | Název položky                             | Syntet. účet | 2022                |                     | 2021                |                     |
|---------------|---|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|               |   |              | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost |
| <b>A.</b>     | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                     |              | <b>9 701 988,98</b> | <b>2 980 998,94</b> | <b>8 216 308,21</b> | <b>2 165 139,06</b> |
| <b>I.</b>     | <b>Náklady z činnosti</b>                 |              | <b>9 701 988,98</b> | <b>2 967 221,33</b> | <b>8 216 308,21</b> | <b>2 164 569,57</b> |
| 1.            | Spotřeba materiálu                        | 501          | 438 135,23          | 398 859,96          | 236 685,89          | 65 915,26           |
| 2.            | Spotřeba energie                          | 502          | 1 206 725,63        | 704 412,96          | 604 959,35          | 385 171,95          |
| 3.            | Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek | 503          | 74 463,09           | 61 546,49           | 99 407,33           | 65 954,73           |
| 4.            | Prodané zboží                             | 504          | 0,00                | 185 573,73          | 0,00                | 92 092,62           |
| 5.            | Aktivace dlouhodobého majetku             | 506          | 0,00                | 0,00                | - 46 888,00         | 0,00                |
| 6.            | Aktivace oběžného majetku                 | 507          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 7.            | Změna stavu zásob vlastní výroby          | 508          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 8.            | Opravy a udržování                        | 511          | 228 462,01          | 427 351,83          | 288 727,99          | 463 193,47          |
| 9.            | Cestovné                                  | 512          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 10.           | Náklady na reprezentaci                   | 513          | 300,00              | 0,00                | 1 008,00            | 0,00                |
| 11.           | Aktivace vnitroorganizačních služeb       | 516          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 12.           | Ostatní služby                            | 518          | 281 853,64          | 323 552,93          | 220 459,56          | 296 306,73          |
| 13.           | Mzdové náklady                            | 521          | 3 371 334,00        | 538 033,00          | 2 966 131,00        | 465 218,00          |
| 14.           | Zákonné sociální pojištění                | 524          | 1 022 983,00        | 162 869,00          | 928 819,00          | 143 278,00          |
| 15.           | Jiné sociální pojištění                   | 525          | 16 701,00           | 2 948,00            | 14 834,00           | 2 617,00            |
| 16.           | Zákonné sociální náklady                  | 527          | 152 082,35          | 14 387,25           | 133 327,06          | 22 433,68           |
| 17.           | Jiné sociální náklady                     | 528          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 381,50              |
| 18.           | Daň silniční                              | 531          | 0,00                | 0,00                | 900,00              | 900,00              |
| 19.           | Daň z nemovitostí                         | 532          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 20.           | Jiné daně a poplatky                      | 538          | 161 915,32          | 73 399,17           | 133 102,15          | 81 514,10           |
| 22.           | Smluvní pokuty a úroky z prodlení         | 541          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 23.           | Jiné pokuty a penále                      | 542          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 24.           | Dary                                      | 543          | 16 000,00           | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 25.           | Prodaný materiál                          | 544          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 26.           | Manka a škody                             | 547          | 0,00                | 3 852,73            | 0,00                | 4 641,41            |
| 27.           | Tvorba fondů                              | 548          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 28.           | Odpisy dlouhodobého majetku               | 551          | 2 602 374,00        | 0,00                | 2 482 060,00        | 0,00                |
| 29.           | Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek       | 552          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 30.           | Prodaný dlouhodobý hmotný majetek         | 553          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 31.           | Prodané pozemky                           | 554          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 32.           | Tvorba a zúčtování rezerv                 | 555          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 33.           | Tvorba a zúčtování opravných položek      | 556          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 34.           | Náklady z vyřazených pohledávek           | 557          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| 35.           | Náklady z dlouhodobého drobného majetku   | 558          | 83 529,71           | 68 100,89           | 128 357,68          | 54 043,09           |
| 36.           | Ostatní náklady z činnosti                | 549          | 45 130,00           | 2 333,39            | 24 417,20           | 20 908,03           |



| Číslo položky        | Název položky  | Syntet. účet        | 2022                |                     | 2021                  |                            |
|----------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
|                      |  |                     | Hlavní činnost      | Hospodářská činnost | Hlavní činnost        | Hospodářská činnost        |
| <b>II.</b>           | <b>Finanční náklady</b>                                      |                     | <b>0,00</b>         | <b>287,61</b>       | <b>0,00</b>           | <b>569,49</b>              |
| 1.                   | Prodané cenné papíry a podíly                                | 561                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 2.                   | Úroky  | 562                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 3.                   | Kurzové ztráty   | 563                 | 0,00                | 287,61              | 0,00                  | 569,49                     |
| 4.                   | Náklady z přecenění reálnou hodnotou                         | 564                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 5.                   | Ostatní finanční náklady                                     | 569                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| <b>III.</b>          | <b>Náklady na transfery</b>                                  |                     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>                |
| 1.                   | Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery | 571                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 2.                   | Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery   | 572                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| <b>V.</b>            | <b>Daň z příjmu</b>  |                     | <b>0,00</b>         | <b>13 490,00</b>    | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>                |
| 1.                   | Daň z příjmu   | 591                 | 0,00                | 13 490,00           | 0,00                  | 0,00                       |
| 2.                   | Dodatečné odvody daně z příjmu                               | 595                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| <b>Číslo položky</b> | <b>Název položky</b>   | <b>Syntet. účet</b> | <b>2022</b>         | <b>2021</b>         | <b>Hlavní činnost</b> | <b>Hospodářská činnost</b> |
| <b>B.</b>            | <b>VÝNOSY CELKEM</b>   |                     | <b>9 344 214,78</b> | <b>3 338 773,14</b> | <b>8 165 073,94</b>   | <b>2 216 373,33</b>        |
| <b>I.</b>            | <b>Výnosy z činnosti</b>                                     |                     | <b>994 094,51</b>   | <b>3 338 773,14</b> | <b>590 624,09</b>     | <b>1 987 973,33</b>        |
| 1.                   | Výnosy z prodeje vlastních výrobků                           | 601                 | 0,00                | 35 632,21           | 0,00                  | 16 808,98                  |
| 2.                   | Výnosy z prodeje služeb                                      | 602                 | 975 934,51          | 2 563 654,63        | 590 624,09            | 1 303 346,40               |
| 3.                   | Výnosy z pronájmu  | 603                 | 0,00                | 474 613,49          | 0,00                  | 492 806,02                 |
| 4.                   | Výnosy z prodaného zboží                                     | 604                 | 0,00                | 263 758,59          | 0,00                  | 132 226,26                 |
| 8.                   | Jiné výnosy z vlastních výkonů                               | 609                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 9.                   | Smluvní pokuty a úroky z prodlení                            | 641                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 22 987,86                  |
| 10.                  | Jiné pokuty a penále   | 642                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 11.                  | Výnosy z vyřazených pohledávek                               | 643                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 12.                  | Výnosy z prodeje materiálu                                   | 644                 | 2 160,00            | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 13.                  | Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku             | 645                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 14.                  | Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku               | 646                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 15.                  | Výnosy z prodeje pozemků                                     | 647                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 16.                  | Čerpání fondů  | 648                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 17.                  | Ostatní výnosy z činnosti                                    | 649                 | 16 000,00           | 1 114,22            | 0,00                  | 19 797,81                  |
| <b>II.</b>           | <b>Finanční výnosy</b>                                       |                     | <b>185,82</b>       | <b>0,00</b>         | <b>177,48</b>         | <b>0,00</b>                |
| 1.                   | Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů                     | 661                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 2.                   | Úroky  | 662                 | 185,82              | 0,00                | 177,48                | 0,00                       |
| 3.                   | Kurzové zisky  | 663                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 4.                   | Výnosy z přecenění reálnou hodnotou                          | 664                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 6.                   | Ostatní finanční výnosy                                      | 669                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| <b>IV.</b>           | <b>Výnosy z transferů</b>                                    |                     | <b>8 349 934,45</b> | <b>0,00</b>         | <b>7 574 272,37</b>   | <b>228 400,00</b>          |
| 1.                   | Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů   | 671                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                  | 0,00                       |
| 2.                   | Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů     | 672                 | 8 349 934,45        | 0,00                | 7 574 272,37          | 228 400,00                 |
| <b>C.</b>            | <b>Výsledek hospodaření</b>                                  |                     |                     |                     |                       |                            |
| 1.                   | Výsledek hospodaření před zdaněním                           |                     | - 357 774,20        | 371 264,20          | - 51 234,27           | 51 234,27                  |
| 2.                   | Výsledek hospodaření běžného účetního období                 |                     | - 357 774,20        | 357 774,20          | - 51 234,27           | 51 234,27                  |

Zdroj: Vlastní zpracování, Výkazy zisků a ztrát příspěvkové organizace Sportovní centrum Semily, 2021-2022

Sportovní centrum Semily, 71183680

12/01/2024 1/4



## Finanční zdraví neziskové organizace

Název organizace: Sportovní centrum Semily

IČO: 71183680

### Agregované výsledky:

#### Hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví:

**Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace:** Rating: B

Z pohledu celkové finanční situace aktuálně finančně zdravá organizace. Ve všech finančních ukazatelích indikujících finanční (ne)zdraví organizace byly dodržovány doporučené hodnoty, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace. Z pohledu celkové finanční situace je obecně žádoucí, aby byly dodržovány příklady dobré praxe týkající se dosahovaných hodnot jednotlivých finančních ukazatelů, což maximalizuje pravděpodobnost udržení dlouhodobého finančního zdraví organizace.

#### Hodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví:

**Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace:** Rating: B

Z pohledu celkové finanční situace odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti jednotlivých finančních ukazatelů s vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s finančním zdravím organizace. Z pohledu celkové finanční situace je obecně žádoucí, aby byly dodržovány příklady dobré praxe týkající se dosahovaných hodnot jednotlivých finančních ukazatelů, což maximalizuje pravděpodobnost udržení dlouhodobého finančního zdraví organizace.



## Dílčí výsledky:

### Hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví:

#### **Finanční zdraví z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší (hospodářské) činnosti aktuálně finančně zdravá organizace. Měla a má dostatečně vysoký kladný výsledek hospodaření, který přispívá k dosahování hlavních cílů organizace. Z pohledu výsledku hospodaření po zdanění je ve vedlejší (hospodářské) činnosti obecně žádoucí, aby organizace dosahovala co nejvyššího kladného výsledku hospodaření, který bude přispívat k dosažení jejích hlavních cílů.

#### **Finanční zdraví z pohledu zadluženosti:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu zadluženosti (poměru cizích zdrojů a celkových aktiv) aktuálně finančně zdravá organizace. Měla a má bezpečnou míru zadluženosti, což znamená, že s vysokou pravděpodobností aktuálně nehrozí významné riziko nesplacení budoucích závazků organizace. Z pohledu zadluženosti je obecně žádoucí, aby organizace udržovala takovou míru zadluženosti, která neohrozí její budoucí schopnost splacení závazků a zároveň umožní rozvoj organizace, který nelze zajistit pouze s využitím vlastních zdrojů.

#### **Finanční zdraví z pohledu běžné likvidity:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu běžné likvidity (poměru oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů) aktuálně finančně zdravá organizace. Organizace měla a má přiměřený přebytek krátkodobých (oběžných) aktiv nad krátkodobými závazky, což znamená, že s vysokou pravděpodobností aktuálně nevzniká významný tlak na schopnost splacení jednotlivých v aktuálním roce splatných závazků. Z pohledu likvidity je obecně žádoucí, aby organizace udržovala přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky a vytvářela si tak finanční "polštář" pro bezpečné řízení své likvidity. Reálně je však nutné také sledovat "kvalitu" jednotlivých oběžných aktiv, zejména pohledávek a případně zásob, které mohou mít různou míru schopnosti převodu na finanční prostředky. Pokud je v těchto položkách identifikována "nelikvidní část majetku", je vhodné ji pro účely tohoto ukazatele z oběžných aktiv vyloučit.

#### **Finanční zdraví z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv (poměru výsledku hospodaření a celkových aktiv) aktuálně finančně zdravá organizace. Organizace dosahovala dlouhodobě akceptovatelné kladné rentability, což vytváří základní předpoklad pro zdravé ekonomické fungování organizace. Z pohledu rentability je obecně žádoucí, aby byla dosahována maximálně možná kladná rentabilita, tedy taková, která je založena na dosahování maximálního kladného výsledku hospodaření (pochopitelně se specifiky neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku, a tím pádem i rentability za hlavní cíl).

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti:** Finančně nezdavá organizace

Z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti (souběh čerpaných dotací a záporného výsledku hospodaření dva roky po sobě) aktuálně finančně nezdavá organizace. Organizace se již ocitla v situaci, kdy dochází k opakované ztrátovosti v souběhu s čerpanými dotacemi. Proto je nutno věnovat této oblasti zvýšenou pozornost, aby bylo možné urychleně dosáhnout žádoucího stavu, kdy nebude docházet k opakované ztrátovosti při souběhu čerpaných dotací. Z pohledu dvouleté dotační ztrátovosti je obecně žádoucí, aby byl v souběhu s čerpanými dotacemi dosahován přiměřený kladný výsledek hospodaření (pochopitelně při respektování specifik neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku za hlavní cíl).

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele koncentrace výnosů:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele koncentrace výnosů aktuálně finančně zdravá organizace. Organizace dosahovala akceptovatelné výše výnosů z různých výnosových kategorií, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu koncentrace výnosů je obecně žádoucí, aby organizace dosahovala přiměřených výnosů z různých zdrojů (různých kategorií výnosů), což minimalizuje riziko negativního dopadu na finanční zdraví organizace, pokud by některá z kategorií výnosů byla eliminována.

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů během tří let o více než 20 % aktuálně finančně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu poklesu vlastních zdrojů ve střednědobém horizontu, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu vývoje vlastních zdrojů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu vlastních zdrojů organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles vlastních zdrojů oslabuje finanční zdroje organizace a zároveň může nepřiměřeně zvyšovat zadluženost, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.



## Dílič výsledky:

### Hodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví:

#### **Finanční zdraví z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti:** Rating: A

Z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší (hospodářské) činnosti a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu je s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti očekávatelné i v nejbližší budoucnosti dosahování kladných výsledků hospodaření z vedlejší (hospodářské) činnosti, což může pozitivně přispívat k dosahování hlavních cílů organizace. Z pohledu výsledku hospodaření po zdanění je ve vedlejší (hospodářské) činnosti obecně žádoucí, aby organizace dosahovala co nejvyššího kladného výsledku hospodaření, který bude přispívat k dosažení jejích hlavních cílů.

#### **Finanční zdraví z pohledu zadluženosti:** Rating: A

Z pohledu zadluženosti (poměru cizích zdrojů a celkových aktiv) a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti zadluženosti s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti významný tlak na schopnost splácení budoucích závazků organizace. Z pohledu zadluženosti je obecně žádoucí, aby organizace udržovala takovou míru zadluženosti, která neohrozí její budoucí schopnost splácení závazků a zároveň umožní rozvoj organizace, který nelze zajistit pouze s využitím vlastních zdrojů.

#### **Finanční zdraví z pohledu běžné likvidity:** Rating: A

Z pohledu běžné likvidity (poměru oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů) a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků s velmi vysokou pravděpodobností nevznikne významný tlak na schopnost splácení jednotlivých v aktuálním roce splatných závazků. Z pohledu likvidity je obecně žádoucí, aby organizace udržovala přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky a vytvářela si tak finanční "polštář" pro bezpečné řízení své likvidity. Reálně je však nutné také sledovat "kvalitu" jednotlivých oběžných aktiv, zejména pohledávek a případně zásob, které mohou mít různou míru schopnosti převodu na finanční prostředky. Pokud je v těchto položkách identifikována "nelikvidní část majetku", je vhodné ji pro účely tohoto ukazatele z oběžných aktiv vyloučit.

#### **Finanční zdraví z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv:** Rating: C

Z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv (poměru výsledku hospodaření a celkových aktiv) a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled spíše finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti rentability aktiv pravděpodobně nevznikne v nejbližší budoucnosti zásadní problém se zápornou či nedostatečnou rentabilitou, což vytváří základní předpoklad pro zdravé ekonomické fungování organizace. Přesto je však nutné této oblasti již věnovat pozornost, aby v budoucnu nedošlo k situaci, kdy se rentabilita dostane do negativního pásma, což by mohlo vést k nežádoucí redukci finančních zdrojů organizace. Z pohledu rentability je obecně žádoucí, aby byla dosahována maximálně možná kladná rentabilita, tedy taková, která je založena na dosahování maximálního kladného výsledku hospodaření (pochopitelně se specifiky neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku, a tím pádem i rentability za hlavní cíl).

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti:** Rating: A

Z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti (souběh čerpaných dotací a záporného výsledku hospodaření dva roky po sobě) a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti dvouleté dotační ztrátovosti s velmi vysokou pravděpodobností nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s opakovanou ztrátovostí při současném čerpání dotací, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu dvouleté dotační ztrátovosti je obecně žádoucí, aby byl v souběhu s čerpanými dotacemi dosahován průměrný kladný výsledek hospodaření (pochopitelně při respektování specifik neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku za hlavní cíl).

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele koncentrace výnosů:** Rating: C

Z pohledu ukazatele koncentrace výnosů a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled spíše finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti koncentrace výnosů pravděpodobně ještě nevznikne v nejbližší budoucnosti závažnější problém s přílišnou koncentrací výnosů do minimálního počtu výnosových kategorií, avšak již je nutné věnovat této oblasti zvýšenou pozornost. Z pohledu koncentrace výnosů je obecně žádoucí, aby organizace dosahovala průměrných výnosů z různých zdrojů (různých kategorií výnosů), což minimalizuje riziko negativního dopadu na finanční zdraví organizace, pokud by některá z kategorií výnosů byla eliminována.

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů:** Rating: A

Z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů během tří let o více než 20 % a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti poklesu vlastních zdrojů s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s nepřiměřeným tempem poklesu vlastních zdrojů. Z pohledu vývoje vlastních zdrojů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu vlastních zdrojů organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles vlastních zdrojů oslabuje finanční zdroje organizace a zároveň může nepřiměřeně zvyšovat zadluženost, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.

**Vstupní hodnoty:**

|   | Aktuální účetní období | Před rokem | Před dvěma lety | Před třemi lety |
|---|------------------------|------------|-----------------|-----------------|
| Obecně prospěšná společnost?                  | ANO                    |            |                 |                 |
| Kolik zaměstnanců ve vaší organizaci pracuje? | 8                      |            |                 |                 |
| Sídlo v hlavním městě?                        | NE                     |            |                 |                 |
| Počet zařízení/poboček                        | 3                      |            |                 |                 |
| Realizace vedlejší činnosti?                  | ANO                    |            |                 |                 |
| <b>Rozvaha</b>                                |                        |            |                 |                 |
| <b>Aktiva</b>                                 |                        |            |                 |                 |
| Aktiva celkem                                 | 29 838                 | 31 952     |                 |                 |
| B. Krátkodobý majetek celkem                  | 3 474                  |            |                 |                 |
| B. III. 1. Peněžní prostředky v pokladně      | 96                     |            |                 |                 |
| B. III. 3. Peněžní prostředky na účtech       | 2 212                  |            |                 |                 |
| <b>Pasiva</b>                                 |                        |            |                 |                 |
| A. Vlastní zdroje celkem                      | 26 737                 |            |                 | 32 988          |
| B. Cizí zdroje celkem                         | 3 101                  |            |                 |                 |
| B. II. Dlouhodobé závazky celkem              | 0                      |            |                 |                 |
| B. III. Krátkodobé závazky celkem             | 3 101                  |            |                 |                 |
| <b>Výkaz zisku a ztrát</b>                    |                        |            |                 |                 |
| <b>Hlavní činnost</b>                         |                        |            |                 |                 |
| Náklady celkem                                | 1 702                  |            |                 |                 |
| B. I. Provozní dotace                         | 8 350                  | 7 574      | 7 398           |                 |
| B. II. Přijaté příspěvky                      | 0                      | 0          |                 |                 |
| B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží    | 976                    |            |                 |                 |
| B. IV. Ostatní výnosy                         | 18                     |            |                 |                 |
| B. V. Tržby z prodeje majetku                 | 0                      |            |                 |                 |
| Výnosy celkem                                 | 9 344                  | 8 165      |                 |                 |
| C. Výsledek hospodaření před zdaněním         | -358                   | -51        | -447            |                 |
| D. Výsledek hospodaření po zdanění            | -358                   |            |                 |                 |
| <b>Vedlejší činnost</b>                       |                        |            |                 |                 |
| B. I. Provozní dotace                         | 0                      |            |                 |                 |
| B. II. Přijaté příspěvky                      | 0                      |            |                 |                 |
| B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží    | 3 338                  |            |                 |                 |
| B. IV. Ostatní výnosy                         | 1                      |            |                 |                 |
| B. V. Tržby z prodeje majetku                 | 0                      |            |                 |                 |
| Výnosy celkem                                 | 3 339                  |            |                 |                 |
| C. Výsledek hospodaření před zdaněním         | 371                    | 51         | 482             |                 |
| D. Výsledek hospodaření po zdanění            | 358                    |            |                 |                 |

## Příloha 6 – Možné návrhy na zlepšení

### **Možnosti zvýšení výnosů organizace z cizích zdrojů:**

- 1) Dotační tituly Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva sociálních věcí
- 2) Dotační tituly Národní sportovní agentury na financování provozu sportovních organizací, dotace na rekonstrukce sportovní infrastruktury
- 3) Dotace, finanční příspěvky z municipalitních zdrojů
- 4) Dary, finanční podpora ze strany podnikatelského sektoru

### **Možnosti zvýšení výnosů organizace svépomocí:**

- 1) Nové služby (osobní trenér, nové kroužky – stolní tenis, badminton, kurzy bruslení, trampolíny, kruhový trénink aj., nové druhy masáží, saunové ceremoniály, hotel – tresor, novinová služba, buzení telefonem, pokojová služba, večerní zábavný program), slučování dvou služeb za cenu jedné, věrnostní programy
- 2) Zvyšování kvality poskytovaných služeb – zlepšení kvality ubytovacích služeb a stravování, 24hodinová recepční služba, doprovodná nabídka občerstvení na recepci, komplexní plánování pobytů, online rezervace sportovišť, využívání různých platebních metod (zaměstnanecké benefity, vouchery, platební karty aj.)
- 3) Dostupnost služeb – svozová doprava na hromadné akce, předsunutí půjčovny elektrokol do turisticky zajímavých lokalit, pořádání akcí v prostorách klienta
- 4) Reakce na poptávku po požadovaných službách – zjišťovat přání klientů, spokojenost s poskytovanými službami, zájem o nové či doprovodné služby, zařazovat do nabídky nové služby či modifikovat ty stávající
- 5) Cenou reagovat na poptávku na trhu, ceny vstupů, míru inflace, oslabení koruny vůči EURu a lépe promítnout do ceníků častěji (alespoň 1x ročně) než po delší době skokově
- 6) Marketingový mix – oslovovat klienty přímými nabídkami, zvyšovat povědomí o existenci organizace za pomoci reklamy, webových stránek, sociálních sítí, prezentací v tisku, a především se zviditelňovat za pomoci pořádaných akcí s co největší návštěvností, dobře cílit na určitou skupinu klientů, opodstatněně zvýhodňovat určité skupiny klientů, zvýhodňovat věrné klienty, dobře komunikovat

### **Efektivní využití všech dostupných zdrojů organizace:**

- 1) Prostory, vybavenost prostor – rozšířit prostor sauny (je poptávka), doplnit wellness středisko o vířivku, přistavět centrální halu o 2 bloky (cíl: standardní rozměr hrací plochy pro nejvyšší soutěže), rozšířit úložné prostory na sportovištích, zrekonstruovat

venkovní sportoviště a koupaliště, nové sportovní pomůcky, nutné opravy a rekonstrukce sportovišť a wellness středisek

- 2) Zaměstnanci – náhrada některých stálých úvazků zaměstnanci činnými na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, lepší využití pracovní doby některých zaměstnanců, u některých zaměstnanců naopak zvolit flexibilní využití pracovní doby, v některých případech snížit úvazky a služby outsourcovat (úklid, IT služby)
- 3) Finanční a materiální zdroje – viz výše, navíc stabilita financování z pohledu stálých dotací zřizovatele, možnosti bezplatného užívání majetku ve vlastnictví zřizovatele

#### **Úspora nákladů na spotřebu energií konkrétně:**

- 1) Stanovení minimální hranice návštěvnosti pro roztápění sauny
- 2) Nastavení nižší zámrazné teploty kabin na stadionu v zimním období
- 3) Snížení teploty vody pro centrální vytápění, lepší nastavení regulace topení
- 4) Instalace čidel pohybu u svítidel v méně navštěvovaných prostorech
- 5) Výměna vstupních dveří za lépe izolované
- 6) Akumulace energie z obnovitelných zdrojů a její pozdější využití
- 7) Výměna energeticky náročného osvětlení na centrální hale za led pásy s regulací intenzity nasvícení prostoru, reakcí na podíl venkovního světla a cíleným osvětlením jednotlivých částí centrálního sportoviště
- 8) Zkrácení sezóny na mobilním kluzišti s umělým chlazením (je energeticky náročné)