



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Hospodaření příspěvkové organizace

Vypracovala: Marie Vošahlíková  
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marie VOŠAHLÍKOVÁ  
Osobní číslo: E18345  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Hospodaření příspěvkové organizace  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je vypracování návrhu na zlepšené využívání finančních prostředků v příspěvkové organizaci – školském zařízení.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací podle cílů diplomové práce.
3. Analýza aktuální situace ve vybraném školském zařízení jako podklad pro návrhová opatření zlepšeného využívání disponibilních finančních prostředků vzdělávacího procesu.
4. Návrhová opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Hamerníková, B., & Maaytová, A. (2010). *Veřejné finance*. Praha: Wolters Kluwer.  
Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2016). *Analysis for financial management*. New York: McGraw-Hill Education.  
Maderová Voltnerová, K. (2018). *Praktický průvodce účtováním příspěvkových organizací*. Olomouc: Anag.  
Morávek, Z., & Prokúpková, D. (2016). *Příspěvkové organizace 2016 – 2017*. Praha: Wolters Kluwer.

Nejezchleb, Z. (2017). *Účetnictví školských příspěvkových zařízení*. Karviná Mizerov: Paris.  
Peková, J. (2011). *Veřejné finance. Teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 19 (23)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem zpracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 17.9.2021

-----

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné konzultace, poskytnuté rady a doporučení. Dále mé poděkování patří panu řediteli Mgr. Václavu Kašparovi a paní ředitelce Mgr. Haně Vošahlíkové za cenné informace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled.....</b>	<b>4</b>
2.1	Neziskový sektor.....	4
2.2	Příspěvková organizace.....	5
2.2.1	Rozsah vedení účetnictví.....	5
2.2.2	Struktura účetních záznamů jednotky.....	6
2.3	Hospodaření.....	8
2.4	Financování.....	11
2.4.1	Financování ze státního rozpočtu.....	12
2.4.2	Příspěvek z rozpočtu zřizovatele.....	13
2.4.3	Transfery.....	14
2.4.4	Příjmy z doplňkové činnosti.....	14
2.4.5	Peněžní fondy.....	14
2.4.6	Dary.....	16
2.5	Finanční analýza.....	16
2.5.1	Horizontální analýza.....	17
2.5.2	Vertikální analýza.....	17
2.5.3	Ukazatel rentability.....	18
2.5.4	Ukazatel autarkie.....	18
2.5.5	Ukazatel financování.....	19
<b>3</b>	<b>Cíl práce a metodika zpracování.....</b>	<b>20</b>
3.1	Cíl práce.....	20
3.2	Metodický postup.....	20
3.2.1	Předmět zkoumání.....	20
3.2.2	Časové období.....	20
3.2.3	Použité metody.....	21
3.2.4	Seznam zkratk.....	21
<b>4</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>22</b>
4.1	Charakteristika společnosti.....	22
4.2	Analýza hospodaření školy.....	24
4.2.1	Rozpočet a střednědobý výhled.....	24
4.2.2	Zdroje financování školy v období 2016 až 2020.....	26
4.2.3	Výdaje školy za období 2016 až 2020.....	31
4.2.4	Výsledky hospodaření za období 2016 až 2020.....	32

4.2.5	Vertikální a horizontální analýza zdrojů financování (2016 až 2020) .....	33
4.2.6	Finanční analýza za období 2016 až 2020.....	38
4.3	Financování regionálního školství od roku 2020 .....	42
4.4	Náklady školy v hlavní činnosti a doplňkové činnosti, dotace a možnosti úspory.....	44
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení a návrh změn .....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
<b>I.</b>	<b>Summary.....</b>	<b>55</b>
<b>II.</b>	<b>Seznam použité literatury</b>	
<b>III.</b>	<b>Seznam grafů a tabulek</b>	

# 1 Úvod

Problematika a specifika hospodaření příspěvkových organizací jsou velice obsáhlá. Příspěvkové organizace hospodaří zejména s peněžními prostředky získanými vlastní činností. Dalšími zdroji jsou finanční prostředky od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci především příspěvek na provozní náklady. Z Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky, prostřednictvím zřizovatele dále škola obdrží finanční prostředky na platy zaměstnanců a na ostatní neinvestiční výdaje. V neposlední řadě příspěvková organizace čerpá finanční prostředky ze získaných dotací.

Vzdělávání je proces, který podporuje a napomáhá učení, a přístup ke vzdělání je v České republice bezplatný. K hodnocení finanční situace podniku se využívá finanční analýza, která je v neziskovém sektoru odlišná od podnikatelských subjektů. Ze zjištěných nedostatků se organizace může poučit a změnit nebo upravit způsob financování.

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu na zlepšené využívání finančních prostředků v příspěvkové organizaci – školském zařízení.

Z hlediska struktury je práce členěna na teoretickou a praktickou část. V literární rešerši se pracuje s odbornou literaturou týkající se problematiky příspěvkových organizací a školství. Následuje metodika, která vysvětluje metodický postup a použité metody.

V případové studii je řešeno financování v příspěvkové organizaci – školy. Jsou sledovány a následně analyzovány jednotlivé zdroje financování školy, hospodaření a finanční situace vybrané školy. Následně jsou navrženy opatření a změny ve využívání disponibilních finančních prostředků.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Neziskový sektor

Neziskový sektor a neziskové organizace mají v naší ekonomice nezastupitelnou a velmi důležitou roli. Důvodů je hned několik, ale tou nejzásadnější je, že neziskové organizace působí zejména tam, kde jsou pro subjekty ziskového sektoru neatraktivní. Nepřinášejí primárně zisk a stát nenabízí možnost poskytovat služby v daných oblastech na tržním principu. Jedná se především o oblast školství, sociálních služeb, zdravotní péče, obrany a justice, vědy a výzkumu (Krechovská et al., 2018).

Mezi základními kritérii spolehlivosti neziskových organizací je především:

- transparentnost – znamená to, že organizace otevřeně informuje o hospodaření a činnosti,
- hospodárnost – znamená to, že organizace adekvátně a řádně hospodaří se svěřenými prostředky a naplňuje veřejně prospěšné poslání (Vít, 2015).

Nestátní neziskové organizace většinou získávají zdroje prostřednictvím služeb. Ve většině případů se jedná o služby spadající do činností, které specifikují poslání organizace. Další alternativou pro získávání finančních zdrojů pro nestátní neziskové organizace je prodej produktů. V neposlední řadě získávají příjmy organizace z prodeje reklamy (Novotný & Lukeš, 2008).

Účetnictví je zdrojem informací pro subjekt a jeho rozhodování a řízení. Důraz je kladen na poskytování informací pro ekonomické rozhodování. Zejména volba účetních metod a postupů je důležitá pro prokázání správnosti (Stejskalová, 2018).

Regulaci účetnictví v rámci vybraných účetních jednotek veřejných financí upravují tyto právní předpisy:

- zákon o účetnictví,
- vyhláška č. 410/2019 Sb.,
- České účetní standardy,
- vyhláška o inventarizaci majetku a závazků č. 270/2010 Sb.,

- vyhláška o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek č. 220/2013 Sb. (Morávek & Prokúpková, 2014).

## 2.2 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva a vzniká i zaniká rozhodnutím zřizovatele. Rozhodnutí o zřízení a schválení zřizovací listiny je výhradně pravomocí zřizovatele. Pokud je příspěvková organizace zřízena na dobu neurčitou, tak po uvedeném datu tato příspěvková organizace končí svoji činnost (Mockovčiaková et al., 2012).

Příspěvkové organizace mohou být zřizovány jak na úrovni územních samosprávných celků, tak také na úrovni státní. Rozsahy, struktury a fungování u obou forem jsou složité, a proto mají příspěvkové organizace samostatnou právní subjektivitu. Hlavním zdrojem hospodaření státních příspěvkových organizací jsou zdroje od zřizovatele. Oproti tomu je hlavním zdrojem příspěvkových organizací územních samosprávných celků majetek svěřený od zřizovatele, v rozsahu stanoveném ve zřizovací listině (Krechovská et al., 2018).

V § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, je uvedeno: „Územní *samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž struktura, rozsah a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.*“

### 2.2.1 Rozsah vedení účetnictví

Nestanoví-li zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví nebo zvláštní právní předpis jinak tak: „*účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví v plném rozsahu. Účetní jednotky uvedené v § 19a a 23 a při vedení účetnictví v plném rozsahu použijí metody podle těchto ustanovení.*“

Rozsah vedení účetnictví může být jak v plném rozsahu, tak ve zjednodušeném. Rozdíl je v tom, že pokud účtuje účetní jednotka ve zjednodušeném rozsahu, nemusí používat metody vyjadřující rizika a možné ztráty, zejména opravné položky a rezervy (Morávek & Prokúpková, 2014).

Vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu mohou příspěvkové organizace dle vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, které:

- „*neoceňují majetek a závazky reálnou hodnotou podle § 27 zákona,*
- *nepoužijí ustanovení § 59 až 64 v rozsahu, v jakém upravují oceňování majetku a závazků reálnou hodnotou.*“
- Příspěvkové organizace, které vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu a jejichž zřizovatelem je územní samosprávný celek nebo svazek obcí, nemusí sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu (Vyhláška č. 410/2009 Sb.).

## **2.2.2 Struktura účetních záznamů jednotky**

Struktura účetní záznamů se skládá z:

- rozvahy,
- výkazu zisku a ztráty,
- přílohy,
- přehledu o peněžních tocích,
- přehled o změnách kapitálu (Morávek & Prokúpková, 2014).

Na účetní závěrku je třeba pohlížet jako na obraz konkrétní společnosti. Dnešní pohled není pouze omezen na stanovené účetní techniky, postupy a pravidla pro zaznamenávání jednotlivých účetních operací stanovených normami dané země, ale také sleduje vývoj různých faktorů. Pokud se vliv faktorů podaří zachytit, vzroste význam vypovídací schopnosti účetnictví (Drábková, 2017).

Při schvalování účetní závěrky podle § 6 vyhlášky č.220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek, může dojít schvalující orgán k několika výsledkům:

- „*na základě předložených nebo vyžádaných podkladů nezjistí, že schvalovaná účetní závěrka neposkytuje věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky, tuto účetní závěrku schválí,*
- *schválí účetní závěrku i v případě, že na základě předložených nebo vyžádaných podkladů zjistí, že schvalovaná účetní závěrka poskytuje věrný a poctivý obraz*

*předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky v souvislosti se skutečnostmi obsaženými v účetní závěrce následujícího účetního období,*

- *souvislost se skutečnostmi obsaženými v účetní závěrce následujícího účetního období lze prokázat též tím, že existují průkazné účetní záznamy o opravě chyby účetního období schvalované účetní závěrky provedené v následujícím účetním období, a to včetně účetních zápisů v příslušných účetních knihách,*
- *nemůže schválit pouze část účetní závěrky.*“

Předmět činnosti příspěvkové organizace souvisí s účelem hlavní činnosti. Přesná formulace a vymezení předmětu činnosti jsou nezbytné a významné pro následnou aplikaci ustanovení zákonů o hospodaření (Mockovčiaková et al., 2012).

Okruhy doplňkové činnosti jsou formulovány ve zřizovací listině. Navazují na hlavní účel příspěvkové organizace a zřizovatel je musí povolit. Tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a musí se vést odděleně (Mockovčiaková et al., 2012).

Nejčastější právní formou školy je podobně jako v kultuře příspěvková organizace. Každé škole svěřuje zřizovatel majetek do správy a škola musí být efektivní, sestavovat vyrovnaný rozpočet, který je součástí rozpočtu zřizovatele a ten si pak ponechává kontrolní a rozhodovací pravomoc. Školy většinou nejsou nestátní neziskové organizace (Boukal, 2009).

Vztah školy a zřizovatele je velice úzkým vztahem. Zřizovatel školu zřídí a následně požádá o zařazení do rejstříku škol příslušný orgán. Tím může být kraj nebo ministerstvo. Ředitel se zřizovatelem často projednává otázky provozu, organizace a materiálně-technické podmínky fungování školy. Zřizovatelem může být obec nebo kraj, přičemž obecní úřad obce s rozšířenou působností zpracovává návrhy rozpočtu finančních prostředků státního rozpočtu pro svoje zřizované školy. Krajský úřad zase provádí finanční vypořádání poskytnutých prostředků. Dále zajišťuje sumarizaci účetních závěrek a zpracovává a vyhodnocuje rozbor hospodaření (Hanzelka, 2009).

Zřizovatel kontroluje hospodaření se svěřeným majetkem a s peněžními prostředky organizační složky (Zákon č. 250/2000 Sb.).

Příspěvkové organizace jsou na rozpočet zřizovatele napojeny saldem svého rozpočtu, přičemž zřizovatel může:

- poskytovat příspěvek na investice a příspěvek na provoz,
- požadovat do vlastního rozpočtu odvod části provozních výnosů nebo odvod z odpisů,
- stanovit hospodářský výsledek organizace nebo rozhodnout o rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do fondů (Provazníková, 2007).

Koncepce rozvoje školy je vyjádřením manažerského záměru ředitele školy na několik let dopředu. Jde o nejvýznamnější konstrukční dokument školy. Zásadně ovlivňuje perspektivu školy. Předpokladem pro vytvoření koncepce rozvoje školy jsou:

- informace o dosavadním rozvoji školy,
- informace o vnitřním a vnějším prostředí školy,
- technologie tvorby strategického plánu,
- předvídatelnost vývoje a trendů (Hanzelka, 2009).

## **2.3 Hospodaření**

Hospodaření příspěvkové organizace se organizuje v souladu s §35-38 zákona č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Organizace zřizuje u peněžního ústavu běžný účet a účet FKSP. Dále zřizuje fond reprodukce základních prostředků, který je tvořen zejména odpisy a ostatní fondy jako rozpočtová organizace (Nový, 1997).

Tvorba a použití výše uvedených fondů jsou stanoveny zákonem č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů pro příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je územní samosprávný celek a zákonem č. 218/2000Sb., ve znění pozdějších předpisů pro státní příspěvkové organizace (Nováková, 2010).

### **Obecné principy účetnictví:**

- pravdivě, spolehlivě a věrně zobrazovat velikost, strukturu majetku a závazků, také strukturu zdrojů financování a hospodářského výsledku,

- umožňují analýzu současného stavu, která je důležité pro rozhodování v budoucnosti,
- umožňují srovnávat výsledky za jednotlivé roky a inspirovat řídicí pracovníky

(Morávek & Prokúpková, 2014).

Peková (2004) říká, že příspěvkové organizace hospodaří podle svého rozpočtu. Následně si příjmy, jichž dosahují, nechávají pro financování svých výdajů. Zabezpečují veřejné statky na neziskovém principu a poplatky často nepokrývají náklady organizace. Z rozpočtu zřizovatele následně získávají finanční prostředky na činnost. Tyto organizace ještě dále hospodaří s prostředky svých peněžních fondů. V neposlední řadě mohou získat peněžité dary od různých subjektů.

#### **Podstata správy majetku zahrnuje:**

- účelnost,
- efektivnost,
- transparentnost,
- pečlivost řádného hospodáře (Častorál, 2009).

Principy inventarizace nalezneme v § 29 zákona 563/1991Sb.o účetnictví, o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek.

- *„účetní jednotky inventarizací zjišťují skutečný stav veškerého majetku a závazků,*
- *účetní jednotky ověřují, zda zjištěný skutečný stav odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví,*
- *účetní jednotky zjišťují, zda nejsou dány důvody pro účtování o položkách podle § 25 odst. 3.,*
- *účetní jednotky provádějí inventarizaci k okamžiku, ke kterému sestavují účetní závěrku jako řádnou nebo mimořádnou (dále jen "periodická inventarizace"),*
- *v případech uvedených v odstavci 2 účetní jednotky mohou provádět inventarizaci i v průběhu účetního období (dále jen "průběžná inventarizace"),*

- *ustanovení o provádění inventarizací podle zvláštních právních předpisů nejsou tímto dotčena.*“

Dlouhodobý majetek nebo jeho části včetně technického zhodnocení se odepisují § 66 vyhlášky č. 410/2019 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů:

- *„z ocenění stanoveného podle § 25 zákona postupně v průběhu jeho používání,*
- *pokud zákon nebo tato vyhláška stanoví, že se určitý majetek odpisuje, potom není podstatný způsob nabytí tohoto majetku, případně důvod účtování o tomto majetku.*“

Technické zhodnocení, k jehož účtování a odpisování je oprávněna jiná účetní jednotka než vlastník majetku, se musí odepsat v průběhu užívání technického zhodnocení.

Odpisování technického zhodnocení majetku pořizovaného formou finančního leasingu, pokud je účetní jednotka oprávněna pořizovat majetek touto formou a pokud je uživatel oprávněn účtovat a odpisovat technické zhodnocení, se musí zahájit uvedením technického zhodnocení do stavu způsobilého k užívání (Vyhláška č. 410/2019 Sb.).

#### **Hospodaření s majetkem ve vztahu k ekonomické roli odpisů:**

- majetek svěřený k hospodaření příspěvkové organizace zřizované obcí včetně majetku získaného její vlastní činností je ve vlastnictví zřizovatele – obce nebo města,
- ve smyslu §28 odst. 1 ZU o tomto majetku účtuje PO včetně účtování odpisů,
- účtování o odpisech majetku je podle zákona uloženo účetní jednotce – PO (Mockovčiaková, 2012).

Transfery jsou definovány jako poskytnutí peněžních prostředků z veřejných rozpočtů. Dále jsou také za transfery považovány i přijaté peněžních prostředky ze zahraničí. Můžeme jmenovat zejména dotace, granty, příspěvky, subvence, dávky, nenávratné finanční výpomoci, podpory či peněžní dary. Naopak za transfer se nepovažuje například v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů poskytnutí či přijetí peněžních

prostředků, odvody sankčního charakteru, peněžní prostředky poskytnuté zřizovatelem a určené na pořízení dlouhodobého majetku atd. (Maderová Voltnerová, 2013).

#### **Český účetní standard upravuje postupy účtování:**

- účtování u zprostředkovatele transferu v bodě 5.1.,
- účtování transferů s povinností vypořádání u poskytovatele transferu 5.2.,
- účtování transferů s povinností vypořádání u příjemce transferu 5.3.,
- účtování transferů bez povinnosti vypořádání u poskytovatele transferu 5.4.,
- účtování transferů bez povinnosti vypořádání u příjemce transferu 5.5 (Maderová Voltnerová, 2013).

## **2.4 Financování**

Základním dokumentem, od kterého se odvíjí financování, je rozpočet a střednědobý výhled. Rozpočet obsahuje očekávané příjmy a odhadované výdaje. Střednědobý výhled se zpracovává spolu s rozpočtem. Uvádí očekávané rozpočtové dopady, příjmy a výdaje. Rozpočtový výhled popisuje očekávaný stav (Hamerníková & Maaytová, 2007).

Střednědobý výhled se sestavuje na období dvou let bezprostředně navazujících po roce, na který je předkládán státní rozpočet.

Rozpočty územní samosprávy – obcí a krajů jsou sestavovány na shodné rozpočtové období jako státní rozpočet, tedy na kalendářní rok. V posledních letech je kladen velký důraz na sestavení rozpočtového výhledu. Rozpočtový výhled je důležitý zejména v souvislosti s plánováním finančně náročných investičních projektů (Peková, 2011).

Vnitřní kontrolní systém je v organizaci vytvořen většinou jednostupňově. Řídící kontrolu provádí: příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní v rámci své pracovní náplně. Kontrola se provádí jako předběžná, průběžná a následná (Hanzelka, 2009).

Kontrola pomůže organizaci v dosahování cílů z hlediska rentability a zabrání ztrátě zdrojů. Dále může pomoci při získání finančních informací a posílí důvěru v to, že organizace plní příslušné zákony a normy (Dvořáček, 2003).



Zdroje rizik se spatřují zejména v oblastech financí, provozu, řízení, prostředí, transakce a informace. Rozpočtová rizika podle Hanzelky (2009):

porušení rozpočtové kázně – úpravy rozpočtu, transparentnost, úplnost, reálnost, rozpočtové limity, schvalování a rozpis rozpočtu, neoprávněné použití finančních prostředků (Hanzelka, 2009).

Hlavními zdroji peněžních prostředků základních a středních škol a školských zařízení zřizovaných kraji, svazky obcí a obcemi jsou dotace ze státního rozpočtu, příspěvky z rozpočtu zřizovatele a v neposlední řadě také jejich doplňková činnost. MŠMT rozděluje finance na přímé výdaje regionálních škol ze státního rozpočtu, a to pro jednotlivé kraje (Ochrana et al., 2010).

Financování školství představuje finanční prostředky, které jsou schváleny v rámci státního rozpočtu a následně přiděleny kapitole 333 - Resort Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Tok financí ze státního rozpočtu k jednotlivým školám je odvozen od zřizovatelských funkcí. Převážnou část financování školství na sebe bere stát a pouze menší část financí poskytují školám obce. Systém financování škol je neustále upravován (Nahodil, 2009).

#### **2.4.1 Financování ze státního rozpočtu**

Podle § 160 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) se „ze státního rozpočtu se poskytují finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení, které jsou zřizovány ministerstvem, kraji, obcemi nebo svazky obcí, registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, a to na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného, na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Dále také na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající ze základních pracovněprávních vztahů, zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami. V neposlední řadě na výdaje školy na dopravu při akcích v rámci vzdělávání podle příslušného rámcového vzdělávacího programu, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bez-

*platně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na další nezbytné neinvestiční výdaje spojené s provozem škol a školských zařízení a na investiční výdaje zařazené do programu podle zvláštního právního předpisu“*

### **Maximální počet hodin výuky financovaný ze státního rozpočtu**

Podle § 1 nařízení vlády č.123/2018 Sb., o stanovení maximálního počtu hodin výuky financovaného ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí je „*Maximální počet hodin výuky financovaný ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí (PHmax) představuje pro účely tohoto nařízení maximální týdenní počet hodin teoretického a praktického vyučování financovaný ze státního rozpočtu. PHmax v denní formě vzdělávání včetně zkráceného studia a další pravidla pro postup jeho výpočtu jsou stanoveny podle:*

- *oborů vzdělání základního a středního vzdělávání na jednu třídu v závislosti na průměrném počtu žáků ve třídě,*
- *oborů vzdělání poskytovaných v konzervatoři na jeden ročník v závislosti na průměrném počtu žáků v ročníku.*

*Dále se PHmax stanoví pro každý druh školy odděleně a v případě základní a střední školy se maximální počet hodin stanoví jako součet všech maximálních počtů hodin na třídu. Pokud je počet hodin teoretického a praktického vyučování ve škole vyšší než PHmax školy, snižuje se výše finančních prostředků v poměru těchto hodin a PHmax za školu.“*

#### **2.4.2 Příspěvek z rozpočtu zřizovatele**

Zřizovatel zajišťuje příspěvek na výdaje školy, pokud nejsou hrazeny ze státního rozpočtu. Škola obdrží od zřizovatele příspěvek na provozní výdaje. Jedná se o výdaje neinvestiční, související s provozem školy, na pořízení, údržbu a opravy movitého používaného majetku. Dále přispívají obce a svazky obcí na investiční výdaje, které souvisejí s dlouhodobým hmotným majetkem (Katzová, 2008).

*Podle § 28 zákona 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, „zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb.“*

### **2.4.3 Transfery**

Transferem se rozumí poskytnutí i přijetí peněžních prostředků veřejných prostředků včetně prostředků ze zahraničí v případě státních rozpočtů, rozpočtů územních samospráv či státních fondů. Jedná se tedy zejména o dotace, příspěvky, granty, dávky, nenávratné finanční výpomoci, podpory a peněžní dary. Za transfery se naopak nepovažují transfery v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, peněžní prostředky od zřizovatele na pořízení dlouhodobého majetku, pokuty, penále atd. (Nejezchleb, 2017).

### **2.4.4 Příjmy z doplňkové činnosti**

Zřizovatel může příspěvkové organizaci ve zřizovací listině vymezenou možnost vykonávat kromě hlavní činnosti i jiné činnosti. Doplňkovou činnost musí zřizovatel vymezen rozsahem a obsahem. Hospodaření této činnosti musí být v účetnictví příspěvkové organizace sledováno odděleně od hospodaření v hlavní činnosti. Hospodaření v doplňkové činnosti by mělo být ziskové a nikoliv ztrátové (Peková et al., 2008).

*Dle § 28 odst. 8 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, platí, že, pokud příspěvková organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti; zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje.“*

### **2.4.5 Peněžní fondy**

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů hovoří o příspěvkových organizacích a tvorbě fondu odměn, fondu kulturních a sociálních potřeb, fondu investic a rezervním fondu (Zákon č. 250/2000 Sb.).

#### **Fond odměn**

Fond odměn je vytvářen na základě rozdělení výsledku hospodaření. Fond slouží ke krytí nákladů z odměn, ovšem nekryje související odvody pojistného (Nejezchleb, 2017).

Je motivačním fondem a hradí se z něj překročení prostředků na platy, odměny (Peková et al., 2008).

Zřizovatel schvaluje převod peněžních prostředků do fondu odměn, z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům a přednostně se z fondu odměn hradí případné překročení stanoveného objemu prostředků na platy (Zákon č. 250/2000 Sb.).

### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

- Je vytvářen z nákladů organizace, protože náklad je účtován dříve, než dochází ke spotřebě. Vzhledem k tomu, že čerpání fondu většinou odpovídá tvorbě fondu, nevzniká zde základní interpretační problém (Nejezchleb, 2017).
- Základní příděl do fondu je limitován 2 % z ročního objemu mezd, platů a jejich náhrad a odměn. Tvoří se v průběhu roku zálohovými přídělky z ročního objemu nákladů na platy a mzdy, náhrady a na odměny (Peková et al., 2008).
- Je tvořen zabezpečováním kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen pro zaměstnance v pracovním poměru. Zřizovatel schvaluje převod peněžních prostředků do fondu odměn (Zákon č. 250/2000 Sb.).

### **Rezervní fond**

Rezervní fond v sobě spojuje jak zdrojový fond, tedy vytvářený z výsledku hospodaření, tak fond peněžní (vytvářený z přijatých darů) (Nejezchleb, 2017).

Zřizovatel schvaluje rozdělení výsledku hospodaření do rezervního fondu, zdrojem rezervního fondu mohou také být peněžní dary (Zákon č. 250/2000 Sb.).

### **Fond investic**

Fond investic je dalším příkladem fondu, který spojuje v určitých aspektech peněžní fond s fondem zdrojovým. Obecným účelem tohoto fondu by mělo být krytí investičních potřeb každé příspěvkové organizace (Nejezchleb, 2017).

Tvorba a použití výše uvedených fondů jsou stanoveny zákonem č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů pro příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je územní samosprávný celek, a zákonem č. 218/2000Sb., ve znění pozdějších předpisů pro státní příspěvkové organizace (Nováková, 2010)

## 2.4.6 Dary

Přijaté dary patří nepochybně do výnosů příspěvkové organizace. Dary se musí účtovat na analytické účty pro sledování účelu. Přijaté dary do konce roku nevyužité se převedou do fondů, aby nedocházelo ke zkreslování výsledku hospodaření (Merlíčková Růžičková, 2013).

Podle § 37 zákona č.250/200Sb o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů., tak platí že, „*příspěvková organizace není oprávněna poskytovat dary jiným subjektům, s výjimkou obvyklých peněžitých nebo věcných darů svým zaměstnancům a jiným osobám ze svého fondu kulturních a sociálních potřeb.*“

## 2.5 Finanční analýza

Vedení účetnictví je nezbytné a jeho výsledek je nutné podrobit analýze, která je podkladem pro ekonomická hodnocení. Účetní jednotka nemá k dispozici všechny informace, ale pouze data, což je rozdíl. Ekonomická data jsou obsažena v účetních výkazech, ale pouze jako surovina. Informace se musí z těchto výkazů vytěžit. Data sice informací nejsou, ale existují dokonalé metody, kterým se říká finanční analýza (Hanzelka, 2009).

Finanční analýza je významná pro zkvalitnění finančního rozhodování na úrovni každého subjektu a je důležitým nástrojem řízení. Nejde pouze o analýzu minulého hospodaření, ale také o odhalení pozitivních i negativních faktorů ovlivňujících hospodaření. Hlavní oblastí finanční analýzy je hospodaření běžné, investiční a hospodaření s majetkem (Kadeřábková & Peková, 2012).

Kraftová (2002) říká, že finanční analýza je spojována zejména s podnikatelskými subjekty, ale význam má i pro municipální firmy. To jsou subjekty, které zřizují kraje a obce v České republice. Pro tyto firmy musí být nástroje finanční analýzy ovšem upraveny. Finanční analýza využívá různé ukazatele – ukazatele autarkie, financování, rentability, likvidity, investičního rozvoje a produktivity (Kraftová, 2002).

Horizontální a vertikální analýza je výchozím bodem finanční analýzy organizace. Oba postupy umožňují vidět údaje z účetnictví v určitých souvislostech. Horizontální analýza sleduje zkoumanou veličinu v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému období.

Naproti tomu vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k určité veličině (Kislingerová & Hnilica, 2008).

### 2.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti a vypočítává se absolutní výše změn a její vyjádření k výchozímu roku (Knápková et al., 2017).

$$\Delta stavu = \frac{(stav_{t+1} - stav_t)}{stav_t}$$

#### Legenda:

$\Delta stavu$  – relativní změna

$stav_{t+1}$  – současné období (tis. Kč)

$stav_t$  – předchozí období (tis. Kč)

### 2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza neboli procentní rozbor spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů a jako procentního podílu ke zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je za základnu zvolena výše aktiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty je zvolena velikost výnosů a nákladů (Knápková et al., 2017).

$$\Delta stavu = \frac{(stav_{t+1} - stav_t)}{stav_t}$$

#### Legenda:

$\Delta stavu$  – relativní změna

$stav_{t+1}$  – současné období (tis. Kč)

$stav_t$  – předchozí období (tis. Kč)

Pro potřeby této práce jsou využity jen vybrané ukazatele.

#### Poměrové ukazatele

Poměrová analýza dává do souvislosti poměry mezi jednotlivými položkami. Dochází tak k lepší představě o finanční situaci společnosti, a to zejména v dalších souvislostech. Jedná se o soustavu ukazatelů, díky kterým lépe analyzujeme finanční situaci podniku (Kislingerová & Hnilica, 2008).

### 2.5.3 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability ukazuje výnosnost vloženého kapitálu. Představuje měřítko hodnocení schopnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a posouzení celkové efektivity podniku (Valach, 1999).

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

$$\text{Míra pokrytí} = \frac{\text{Zisk z DČ}}{\text{Ztráta v HČ}}$$

kde:

*DČ* – doplňková činnost

Ukazatel zachycuje procentuální míru, v jaké je ziskem z doplňkové činnosti pokrývána ztráta z hlavní činnosti. Má smysl jej počítat pouze, pokud realizuje firma doplňkovou činnost a existuje ztráta z hlavní činnosti (Kraftová, I. 2002).

### 2.5.4 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie odráží míru soběstačnosti municipální firmy. Autarkie může být v závislosti na použitých datech může být hodnocena na bázi příjmově výdajové příjmově výdajové nebo výnosově nákladové. Při hodnocení míry autarkie je třeba vzít v úvahu dva požadavky, a to že municipální firmy nejsou zřizovány jako ziskové firmy a hospodářský výsledek je zachycován na akruální bázi, odtržený od hotovosti (Kraftová, I. 2002).

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

$$\text{Autarkie HČ} = \frac{\text{výnosy HČ}}{\text{náklady HČ}} \times 100$$

kde:

*HČ* – hlavní činnost

Jde o ukazatel týkající se pouze hlavní činnosti a ve výnosech jsou zahrnuty neinvestiční dotace, které představují nejvýznamnější část výnosů. Pozitivně lze hodnotit, pokud ukazatel je roven 100 %. V případě menší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je potřeba zjistit příčiny (Kraftová, I. 2002).

### 2.5.5 Ukazatel financování

Ukazatele financování mají u municipálních firem odlišnou pozici než v soukromém sektoru. S ohledem na způsob financování, kde u municipálních firem převažují alokované veřejné prostředky, a tudíž vlastní zdroje před dluhy. Od tradičně užívaných ukazatelů financování je vhodné se odklonit k ukazatelům vztahu toku hotovosti a financování (Kraftová, I. 2002).

#### Míra finanční nezávislosti

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100$$

Ukazatel stability je stavovým okamžikovým indikátorem a u příspěvkových organizací zpravidla nabývá vysokých hodnot (Kraftová, I. 2002).

Finanční analýza je pro municipální firmu nástroj představující důležitý předpoklad efektivního řízení finanční situace firmy. Dále je nutná pro zjištění ekonomických aktivit, a to jak v hlavní, tak v doplňkové činnosti. Vedle ukazatelů specificky významných pro municipální firmy, jako jsou ukazatele autarkie, produktivity a investičního rozvoje nebo útlumu jsou do strukturovaného souboru zařazeny i ukazatele tradičních oblastí finanční analýzy (Kraftová, I. 2002)



## **3 Cíl práce a metodika zpracování**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu na zlepšené využívání finančních prostředků v příspěvkové organizaci – ve školském zařízení.

### **3.2 Metodický postup**

- 1) Prostudování odborné literatury.
- 2) Zpracování metodiky postupových prací podle cílů diplomové práce.
- 3) Analýza aktuální situace ve vybraném školském zařízení jako podklad pro návrhová opatření zlepšeného využívání disponibilních finančních prostředků vzdělávacího procesu.
- 4) Návrhová opatření.

V teoretické části diplomové práce se vychází z odborné literatury, která je zaměřena na příspěvkové organizace. Zejména je analyzováno hospodaření a financování školy dle platné legislativy a také analýza hodnocení finanční situace školského zařízení.

V praktické části je charakterizována vybraná příspěvková organizace. Dále je analyzována z hlediska hospodaření, finanční situace a zdrojů financování. Byla použita horizontální a vertikální analýza příjmů a fondů za uvedené období pěti let. V rámci finanční analýzy byly použity ukazatele autarkie, rentability a financování. Následně byly vyhodnoceny.

#### **3.2.1 Předmět zkoumání**

Pro tuto diplomovou práci jsou využity interní dokumenty školy, zejména roční výkazy zisku a ztráty a rozvahy, dále také směrnice organizace, zřizovací listina, výroční zpráva školy atd.

#### **3.2.2 Časové období**

Data, která jsou použita a následně analyzována, se týkají let 2016 až 2020.

### 3.2.3 Použité metody

Pro dosažení stanovených cílů je použito následujících metod:

- řízeného rozhovoru s ředitelem,
- pozorování procesů v organizaci,
- analýzy,
- syntézy,
- komparací.

V závěru diplomové práce je zhodnocena finanční situace školy a následně je vypracován návrh zlepšeného využívání finančních prostředků v rámci školy.

### 3.2.4 Seznam zkratk

- ✓ Irop – Integrovaný regionální operační program
- ✓ Šablony I – neinvestiční účelová dotace z MŠMT (9/2017-8/2019)
- ✓ Šablony II – neinvestiční účelová dotace z MŠMT (9/2019-8/2021)
- ✓ Šablony III – neinvestiční účelová dotace z MŠMT (9/2021-8/2023)
- ✓ DČ – doplňková činnost
- ✓ HČ – hlavní činnost
- ✓ PHmax – maximální počet hodin výuky financovaný ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí
- ✓ Autarkie – soběstačnost

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část mé diplomové práce jsem si zvolila příspěvkovou organizaci, dále jen škola. Jejím zřizovatelem je Jihočeský kraj. Statutárním orgánem této školy je ředitel jmenovaný radou kraje.

Škola hospodaří se svěřeným majetkem a je povinna se chovat ke svěřenému majetku efektivně, ekonomicky, pečovat o něj, provádět inventarizaci a hospodařit podle příslušných předpisů. Veškerý majetek nabývá pro svého zřizovatele.

Škola poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou a také střední vzdělání s výučním listem. Žákům se speciálními vzdělávacími potřebami poskytuje střední vzdělání s výučním listem ve třídách pro žáky se závažnými poruchami učení a chování a také ve třídách pro žáky s mentálním postižením. Škola rovněž poskytuje žákům a studentům ubytování, výchovně-vzdělávací činnost, sportovní a zájmové činnosti v i době mimo vyučování a celodenní výchovu.

Škola nabízí ke studiu širokou paletu učňovských a maturitních oborů.

#### **Maturitní obory:**

- sociální činnost,
- mechanik strojů a zařízení.

#### **Učební obory:**

- strojní mechanik,
- opravář strojů a zařízení,
- obráběč kovů,
- truhlář,
- truhlářská a čalounická výroba,
- opravářské práce,
- stravovací a ubytovací služby.

### **Nástavbové studium (seznam oborů):**

- provozní technika,
- podnikání.

Výuka žáků se uskutečňuje ve více budovách. Teoretická část probíhá v hlavní budově školy v Milevsku. V této budově se koná odborný výcvik v oboru stravovací a ubytovací služby. Praktická část pro obory opravář zemědělských strojů, truhlář a dalších uskutečňuje ve vesnici Veselíčko nedaleko Milevska. Učni oboru strojní mechanik dochází na odborný výcvik do areálu ZVVZ v Milevsku.

Účetním obdobím příspěvkové organizace je kalendářní rok. Účetnictví je vedeno ve zjednodušeném rozsahu.

Škola také provozuje doplňkovou činnost, povolené okruhy jsou určeny ve zřizovací listině.

### **Jedná se o:**

- hostinskou činnost,
- provozování autoškol,
- výrobu, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- reprografické služby,
- rekvalifikační kurzy ve strojírenských oborech,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- ubytovací služby,
- mimoškolní vzdělávání.

**Tabulka 1 - Počet žáků a zaměstnanců školy v letech 2016 až 2020**

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Počet žáků	146	116	111	110	103
Počet zaměstnanců	30	28	27	27	27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje počty žáků a zaměstnanců v letech 2016 až 2020. Ve sledovaném období se počty žáků bohužel snižují. Příčinou je zejména klesající počet dětí a nezáměr o učební obory. Na vině může být také demografická poloha města na rozhraní Středočeského a Jihočeského kraje.

## 4.2 Analýza hospodaření školy

V této části se zaměřím na analýzu hospodaření školy. Detailněji zanalyzuji základní nástroje hospodaření, příjmy a zdroje školy, výdaje školy a hospodářský výsledek ve sledovaných letech 2016 až 2020.

### 4.2.1 Rozpočet a střednědobý výhled

Základním nástrojem financování, od kterého se odvíjí tok finančních prostředků, je rozpočet organizace na kalendářní rok a střednědobý výhled na další roky. Škola sestavuje rozpočet a střednědobý výhled na následující roky jako vyrovnaný. Organizace vychází z výkazů minulých let a přihlíží k plánovaným výdajům na další období. Rozpočet a střednědobý výhled sestavuje ekonom spolu s ředitelem školy. Ředitel školy je zároveň příkazce operace, ekonom správce rozpočtu. Následně předkládá organizace svému zřizovateli a rozpočet prochází schvalovacím procesem. Dále také sestavuje škola odpisový plán na dlouhodobý odpisovaný majetek.

Proto, aby mohl zřizovatel kontrolovat čerpání rozpočtu, odesílá organizace každé čtvrtletní účetní výkazy, rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu.

**Tabulka 2 - Rozpočet školy 2021 (v tis. Kč)**

	<b>Předpokládaná skutečnost 2020</b>	<b>Návrh příspěvku 2021</b>
Celkové náklady	2 714	2 663
Nákup materiálu	308	308
Nákup drobného dlouhodobého majetku	76	76
Nákup energií	1 084	1 084
Oprava a údržba	157	157
Nákup služeb	660	599

Ostatní náklady	25	25
Odpisy bez investičních transferů	404	414

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet je sestavován na základě požadavku § 4 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Návrh rozpočtu na rok 2021 je sestaven ve stejné výši jako rozpočet na rok 2020, pouze v roce 2020 bylo plánováno výročí školy, na které škola žádala 70 tisíc Kč. Bohužel k této události kvůli koronavirové situaci nedošlo. Nákup služeb byl tedy o tuto částku snížen. Tabulka 2 představuje rozpočet školy na rok 2021.

**Tabulka 3 - Střednědobý výhled rozpočtu 2022 až 2023 (v tis. Kč)**

Řádek	Ukazatel	Výhled rozpočtu 2022	Výhled rozpočtu 2023
1	<b>Náklady celkem</b>	<b>16 626</b>	<b>16 626</b>
2	Spotřeba materiálu	664	664
3	Spotřeba energie	1 084	1 084
5	Opravy a udržování	157	157
6	Cestovné	86	86
8	Ostatní služby	1 454	1 454
9	Mzdové náklady včetně náhrad za dočasnou pracovní neschopnost	9 164	9 164
	v tom:		
10	Platy zaměstnanců	8 898	8 898
11	OON	266	266
12	Zákonné sociální pojištění	3 048	3 048
13	Jiné sociální pojištění	34	34
14	Zákonné sociální náklady	174	174
17	Odpisy dlouhodobého majetku	660	660
18	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	76	76
20	Ostatní náklady jinde neuvedené	25	25
21	<b>Výnosy celkem</b>	<b>16 626</b>	<b>16 626</b>
23	Výnosy z prodeje služeb	400	400
24	Výnosy z pronájmu	180	180

26		Čerpání fondů	100	100
27		Ostatní výnosy z činnosti	66	66
28	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů		15 880	15 880
		v tom:		
29		Příspěvek na provoz od zřizovatele	2 663	2 663
30		Dotace ze státního rozpočtu a státních fondů	12 971	12 971
31		Výnosy – výše odpisů dlouhodobého majetku pořízeného zcela nebo zčásti z in. transferu	246	246

Zdroj: vlastní zpracování

Střednědobý výhled rozpočtu je sestavován na základě požadavku § 3 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Představuje nástroj územního samosprávného celku sloužícího pro střednědobé finanční plánování rozvoje, jeho hospodářství a k zajištění stability potřeb organizace. Také ukazuje přehled finanční situace v podniku. Sestavuje se v rozsahu všech plánovaných nákladů a výnosů včetně doplňkové činnosti. Rovněž výhled na rok 2022 a 2023 se odvíjí od střednědobého výhledu roků předešlých. Tabulka 3 představuje střednědobý výhled na rok 2022 a 2023.

#### 4.2.2 Zdroje financování školy v období 2016 až 2020

Zdroje školy jsou z více pramenů, proto mluvíme o vícezdrojovém financování. Mezi tyto zdroje patří především příspěvek z rozpočtu zřizovatele, příjmy ze státního rozpočtu, dotace např. z EU a fondy, které budou analyzovány samostatně. Specifickým příjmem je dále zisk z hlavní a doplňkové činnosti. V Tabulce 4 jsou zachyceny nejdůležitější příjmy školy ve sledovaném období.

**Tabulka 4 - Příjmy školy v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč)**

Příjem	2016	2017	2018	2019	2020
Příspěvek od zřizovatele	2 653	2 624	2 624	2 918	2 663
Příjmy ze státního rozpočtu	7 738	7 576	9 359	10 403	12 656
Dotace	1 146	1 421	1 402	1 399	570
<b>Celkem</b>	<b>11 447</b>	<b>11 621</b>	<b>13 385</b>	<b>14 720</b>	<b>15 889</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- **Příspěvek od zřizovatele**

Provozní příspěvek od zřizovatele, v tomto případě od Jihočeského kraje je transferem bez vypořádání. Škola předkládá návrh rozpočtu a na základě schválení zastupitelstvem kraje je následně odesláno avízo. Finanční prostředky pak škola obdrží každý měsíc, a to jednu dvanáctinu z celkové částky schváleného rozpočtu.

Finance se použijí na veškeré provozní činnosti týkající se hlavní činnosti školy, zejména na spotřebu elektrické energie, plynu, vody, opravy, nákup drobného dlouhodobého majetku, materiálu pro odborný výcvik, materiálu pro údržbu a provoz, odvoz odpadu, revize a servis, odpisy majetku, poštovné atd. Pokud finanční prostředky na konci roku nejsou vyčerpány, zůstávají ve výsledku hospodaření školy.

- **Příjmy ze státního rozpočtu**

Prostředky poskytované z rozpočtu MŠMT jsou prioritně určeny na financování platů zaměstnanců, odvodů na sociální a zdravotní pojištění, fondu kulturních a sociálních potřeb. Dále může organizace z těchto financí hradit ostatní neinvestiční výdaje, tzv. ONIV. Především školení zaměstnanců, ochranné pomůcky zaměstnanců, učební pomůcky, cestovné atd. Z této dotace mohou být také hrazeny pomůcky a podpůrná opatření a náklady na asistenty pedagogů.

Tento transfer je průtokový a je s finančním vypořádáním. Jedná se o závazné ukazatele, a proto nesmí být překročeny. Dříve se finance přidělovaly na základě mzdové rozvahy, kterou vypracovala škola, a normativů na jednotlivé studijní obory. Od 1. 1. 2020 došlo k reformě regionálního školství. Škola zasílá stále mzdovou rozvahu, dále normativy, které se týkají zaměstnanců ve školní kuchyni (kuchařek), výkaz o evidenci počtu zaměstnanců v regionálním školství a výkaz o ředitelství škol.

Dle nového financování škola získává finanční prostředky na základě PHmaxu. PHmax představuje počet hodin pedagogické práce podle rámcového vzdělávacího programu. Výpočet PHmaxu probíhá na základě počtu žáků a skladby oborů a tříd. Stanovena jsou určitá pásma počtu žáků, podle nichž jsou finanční prostředky přidělovány.



- **Dotace**

Škola se zapojuje do různých projektů a z nich získala ve sledovaném období 2016 až 2020 následující dotace:

- ✓ Program na podporu žáků studijního oboru Strojní mechanik bylo vyplaceno od roku 2016 ve formě stipendií žákům 150 000 Kč.
- ✓ Regionální podpory na odborné školství – Program technické dovednosti, kde se profinancovalo 89 600 Kč. Učitelé realizovali kroužky technických dovedností pro žáky.
- ✓ Program na podporu odborného výcviku – formou stáží ve firmách pro pedagogy v částce 50 000 Kč.
- ✓ Program na podporu Prevence kriminality v částce 22 443 Kč.
- ✓ Podpora lyžařských kurzů, kde škola obdržela finance pro žáky, kteří se zúčastní lyžařského výcviku, a to v částce 44 744 Kč.
- ✓ Erasmus+KA1 mobility – pobyt studentů v Lotyšsku v částce 403 225 Kč.
- ✓ Irop – program Nový kolový traktor pro odborný výcvik v částce 1 499 045 Kč.
- ✓ Šablony I v hodnotě 403 225 Kč a Šablony II schválené v částce 562 500 Kč jako účelové dotace na podporu výuky.

- **Zisk z hlavní činnosti**

V rámci hlavní činnosti škola poskytuje stravování pro žáky a zaměstnance. Cena je stanovena podle vyhlášky 272/2021Sb. v částce 35 Kč pro zaměstnance a pro žáky 36 Kč.

Dalšími příjmy v hlavní činnosti jsou opisy vysvědčení, výučního listu a maturitního vysvědčení. Cena je stanovena na 100 Kč za jednu kopii.

Organizace v hlavní činnosti také pronajímá svoji učebnu v areálu ZVVZ v Milevsku. Zde je stanoven měsíční nájem v částce 15 tisíc Kč.

V neposlední řadě škola pronajímá učebny ve škole nebo také dílny pro různé semináře, kurzy a školení. Ceník je sestaven podle typu, velikosti a vybavení učebny. Cena se pohybuje v rozmezí 150 až 700 Kč/hod.

- **Zisk z doplňkové činnosti**

Důležitým příjmem je zisk z doplňkové činnosti. Ta je určena ve zřizovací listině. Doplňková činnost se musí vést v účetnictví školy odděleně. Musí se vykazovat zisk.

Škola v rámci doplňkové činnosti poskytuje stravování cizím strávníkům. Jejím největším odběratelem jsou Sociální služby Města Milevska. Dále navštěvují kuchyni také zaměstnanci různých firem v Milevsku a soukromé osoby. Cena obědů od roku 2016 stoupá, a to zejména z důvodu vyšších režijních nákladů i cen potravin. Každý rok se cena obědů přepočítává podle nákladů minulého roku. Porovnávají se věcné a mzdové náklady s výnosy. Pokud výnosy nepokryjí náklady, musí škola zvýšit cenu obědů, a to takovým způsobem, aby byl zisk na jeden oběd alespoň 1 Kč. Cena oběda se pohybovala od roku 2016 v částce 67 Kč. Od roku 2020 je cena pro cizí strávníky stanovena v částce 77 Kč.

Dále škola poskytuje svým žákům za úplaty možnost získání řidičského oprávnění na osobní automobil a traktor. Jedná se o ty žáky, kteří nemají v rámci studovaného oboru řidičské oprávnění zdarma. Cena je stanovena podle hodin teoretické i praktické výuky s učitelem autoškoly. Řidičský průkaz skupiny B v částce 8 500 Kč a skupiny T v částce 13 000 Kč.

V rámci mimoškolního vzdělávání uskutečňuje naše škola od roku 2015 jarní a letní příměstský tábor pro děti od 7 do 14 let. Cena se stanovuje podle kalkulace nákladů let minulých. Od roku 2016 se pohybuje v rozmezí 1 500 Kč až 1 700 Kč na studenta nebo učně včetně stravování.

- **Fondy**

Posledním zdrojem financování školy jsou fondy. Škola je příspěvkovou organizací, a proto musí povinně vytvářet rezervní fond, investiční fond a fond kulturních a sociálních potřeb. Také tvoří fond odměn, ten je ovšem dobrovolný. V tabulce č. 5 jsou zachyceny stavy fondů ve sledovaném období.

Fond investic se tvoří z odpisů dlouhodobého hmotného majetku a příspěvku zřizovatele na investiční akce. Škola používá tento fond na pořízení dlouhodobého majetku a technické zhodnocení majetku. Zřizovatel má právo v případě vysokého stavu

peněžních prostředků ve fondu nařídít odvod. To se zatím nestalo. Tento fond byl od roku 2016 tvořen vždy 80 % z výsledku hospodaření.

Rezervní fond ze zlepšeného výsledku hospodaření slouží k úhradě ztráty let minulých a k rozvoji další činnosti. Také je možno použít tento fond na překlenutí období mezi výnosy a náklady a na sankce. Zlepšený příspěvek hospodaření se rozděluje do fondu odměn a do rezervního fondu.

Rezervní fond z ostatních titulů je tvořen například z darů. Od roku 2016 škola žádný dar neobdržela. Ovšem na tomto fondu jsou vedeny účelové dotace na Šablony I a Šablony II. Tyto dotace jsou pak během dvou let po vyúčtování projektu z tohoto fondu vyčerpány.

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen na základě vyhlášky MF č. 357/2019 Sb., která mění vyhlášku č. 114/2002 Sb. Dále je v organizaci vytvořena směrnice upravující tvorbu a čerpání tohoto fondu. Fond je tvořen 2 % z objemu nákladů na platy, dále z mimořádných odměn (včetně doplňkové činnosti) a v neposlední řadě také z náhrad.

Není tvořen z nákladů na platy konané mimo pracovní poměr. Jedná se o dohody o provedení práce a o pracovní činnosti. Škola má pro tyto finance zřízen zvláštní účet.

Na začátku každého roku sestavuje ekonomka školy spolu s ředitelem rozpočet FKSP.

Fond odměn zřizuje škola dobrovolně ze zlepšeného výsledku hospodaření. Od roku 2016 do roku 2020 bylo do fondu odměn převedeno vždy 20 % z výsledku hospodaření. Následně je možné tyto finance použít na překročení financí na platy zaměstnanců školy. Dále je může použít také na mimořádné odměny zaměstnanců.

**Tabulka 5 - Stav fondů ve škole v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč)**

<b>Fondy</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Fond odměn	600	325	284	296	327
FKSP	116	163	193	237	303
Rezervní fond ze zlepšeného HV	578	703	802	849	1 049
Rezervní fond z ostatních titulů	0	0	210	468	167
Fond investic	442	1 075	1 274	1 571	1 727
<b>Celkem</b>	<b>1 736</b>	<b>2 266</b>	<b>2 763</b>	<b>3 421</b>	<b>3 573</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.2.3 Výdaje školy za období 2016 až 2020**

Výdaje školy se skládají zejména z výdajů na přímé náklady a výdajů na provozní náklady, do kterých spadají i náklady na investice školy.

##### **Výdaje na přímé náklady na vzdělání**

Tyto výdaje představují zejména finanční prostředky na mzdy a platy pedagogických a nepedagogických pracovníků, dále výdaje související s odvody na zdravotní a sociální pojištění a ONIV. V letech 2016 až 2019 čerpala škola vždy 100 % z těchto financí. V roce 2020 ovšem škola nevyčerpala finance na ONIV v částce 324 953 Kč, a proto je v lednu 2021 vracela zřizovateli.

##### **Výdaje na provoz**

Výdaje na provoz představují provozní náklady školy a náklady na vzdělávání. Všechny roky ve sledovaném období byly provozní náklady vyčerpány. Největší položku představují služby, zejména náklad na výuku žáků v rámci praxe v ZVVZ a řidičské a svářečské průkazy, dále například nájemné, odvoz odpadu, internet, propagace, revize a servis, GDPR, zpracování dat atd. Druhou největší položku představuje spotřeba energií a následují odpisy dlouhodobého hmotného majetku, opravy a údržba, spotřeba materiálu a náklady na drobný dlouhodobý majetek. V roce 2020 z důvodu uzavření školy zůstala část financí nevyčerpána a projevila se ve výsledku hospodaření školy.

## **Investiční výdaje**

V roce 2016 škola zakoupila:

- automobil Škoda Rapid v částce 299 000 Kč pro služební účel,
- Ford tranzit na odborný výcvik pro přepravu studentů v částce 390 000 Kč,
- univerzální kuchyňský robot za 177 574 Kč do školní kuchyně,
- interaktivní tabule v hodnotě 69 421 Kč pro výuku.

V roce 2018 škola čerpala finance na nákup:

- nového kolového traktoru Steyer v částce 1 488 300 Kč, tento majetek škola zakoupila z 85 % z dotace od EU a z 5 % ze státního rozpočtu,
- konzolové frézky pro odborný výcvik v částce 45 544 Kč.

V roce 2019 škola financovala:

- olepovačku hran do truhlářské dílny v částce 185 998 Kč.

V roce 2020 zakoupila škola:

- traktorový přívěs Pronar v hodnotě 290 400 Kč.

V roce 2022 škola plánuje zateplení obvodových plášťů, střechy a výměnu oken v hale odborného výcviku v Milevsku a na víceúčelovém sociálním zázemí, které s halou OV souvisí.

V roce 2023 je v plánu v této hale vybudovat odborné učebny pro výuku odborných předmětů včetně vybavení, nábytku, prostoru pro zkoušky a propojení s výpočetní technikou. Celkové předpokládané náklady na zateplení a stavební úpravy jsou 15 300 000 Kč. Následné náklady na vybudování odborné učebny jsou 1 985 000 Kč.

### **4.2.4 Výsledky hospodaření za období 2016 až 2020**

Tabulka 6 zobrazuje výsledek hospodaření školy v letech 2016 až 2020. Výsledky hospodaření měly nejprve klesající tendenci. Způsobeno to bylo především doplňkovou činností. Ovšem od roku 2019 již hospodářská činnost vzrostla. Důvodem byla vyšší cena obědů pro cizí strávníky. Současně se i v hlavní činnosti zlepšil výsledek hospodaření, a to zejména nedočerpaným příspěvkem na provoz.

**Tabulka 6 - Výsledek hospodaření za období 2016 až 2020 (v tis. Kč)**

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy hlavní činnosti	12 408	12 673	14 357	15 459	16 621
Náklady hlavní činnosti	12 256	12 552	14 299	15 257	16 000
Výsledek hospodaření HČ	152	121	58	202	621
Výnosy doplňkové činnosti	3 781	4 102	4 227	4 128	4 264
Náklady doplňkové činnosti	3 777	4 100	4 226	4081	4 121
Výsledek hospodaření DČ	4	2	1	48	143
<b>Celkový výsledek hospodaření</b>	<b>156</b>	<b>123</b>	<b>59</b>	<b>250</b>	<b>764</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.5 Vertikální a horizontální analýza zdrojů financování (2016 až 2020)

Při výpočtu horizontální a vertikální analýzy zdrojů financování je vycházeno z Tabulek 4 a 5 zaměřených na příjmy a fondy školy. Pro účely této práce budou zdroje financování příjmy z vybraných činností a fondy uvedené v těchto tabulkách.

##### Vertikální analýza příjmů

Příjmy vybrané příspěvkové organizace, školy, jsou tvořeny především příspěvků od zřizovatele, příjmy ze státního rozpočtu a dotacemi. Vertikální analýza příjmů je vypracována za časovou řadu pěti let, kde základnou pro výpočet v jednotlivých letech je hodnota všech příjmů celkem.

Vzoreček výpočtu lze tedy zapsat následujícím způsobem:

$$\% \text{ podíl příspěvku od zaměstnavatele v roce 2016} = \frac{\text{příspěvek od zřizovatele 2016}}{\text{příjmy celkem 2016}} \times 100$$

V tomto případě se jedná o vzoreček pro první rok u příspěvků od zřizovatele, pro další roky a příjmy je modifikován dle údajů v Tabulce 4.

**Tabulka 7 - Vertikální analýza příjmů v % za období 2016 až 2020**

<b>Příjem</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
% podíl příspěvku od zřizovatele	23	23	20	20	17
% podíl příjmů ze státního rozpočtu	67	65	70	71	80
% podíl dotací	10	12	10	9	3
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedení vertikální analýzy příjmů vyplývá, že příspěvky od zřizovatele se drží v průběhu let v podobné výši s mírným průběžným snižováním jejich výše. Tyto příjmy tvoří přibližně jednu pětinu celkových příjmů.

Od roku 2017 vykazují rostoucí charakter příjmy ze státního rozpočtu, které jsou významným zdrojem příjmu, a to zejména z důvodu zvyšování platů pedagogů a nepedagogických pracovníků jako státních zaměstnanců. V posledním sledovaném roce 2020 dokonce tvořily 80 % celkových příjmů. Vysoký nárůst oproti roku 2019 může být zapříčiněn například změnou financování.

Naopak dotace, jakožto zdroj příjmů školy, vykazují klesající trend. V posledním sledovaném roce 2020 tvořily pouze 3 % celkových příjmů, což je nejméně ze všech příjmů za všechna sledovaná období. Příčinu takto nízké hodnoty u dotací opět vidím v pandemii koronavirové nebo v nízké efektivnosti využití dotací, tedy že je příspěvková organizace na žádný svůj záměr nepotřebuje.

### **Vertikální analýza fondů**

U vybrané příspěvkové organizace, školy, jsou fondy tvořeny fondy odměn, FKSP, rezervním fondem ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervním fondem z ostatních titulů a fondem investic. Jelikož se opět jedná o vertikální analýzu, je postupováno stejným způsobem jako v předchozím případě. Základnou pro výpočet jsou fondy celkem.

**Tabulka 8 - Vertikální analýza fondů v % za období 2016 až 2020**

<b>Fondy</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Fond odměn	35	14	10	9	9
FKSP	7	7	7	7	6
Rezervní fond ze zlepšeného HV	33	31	29	25	30
Rezervní fond z ostatních titulů	0	0	8	14	6
Fond investic	25	48	46	45	49
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaných obdobích vykazuje fond kulturních a sociálních potřeb obdobnou hodnotu, nejčastěji 7% podíl na celkové hodnotě fondů. To, že tento fond vykazuje vyrovnaný trend, je zapříčiněno vyhláškami, které jej upravují a jasně určují, jak má být tvořen.

Fond odměn, jenž vykazuje od roku 2016 klesající trend a mezi sledovanými roky 2016 až 2020 více jak 25% rozdíl v hodnotě, je zřizován dobrovolně, tudíž je na příspěvkové organizaci, v jaké výši budou příspěvky do tohoto fondu zasílány. Klesající trend by mohl být zapříčiněn snižováním výsledku hospodaření, jelikož příspěvky do něj jsou určovány dle výsledku hospodaření. Je však patrné, že výsledek hospodaření nevykazuje snižující se trend, tedy z tohoto pohledu zde problém není. Důvodem snižování fondu odměn může být vyplácení mimořádných odměn zaměstnancům či zvyšování platu nad zákonem stanovenou výší.

Rezervní fond z ostatních titulů je v prvních dvou sledovaných letech nulový, jelikož příspěvková organizace neobdržela žádný dar. Naopak od roku 2017 jsou v tomto fondu vedeny účelové dotace, které určují jeho výši a podíl na celkové hodnotě fondů, ten ovšem není nikterak významný.

Rezervní fond ze zlepšeného hospodářského výsledku je ve sledovaných letech na podobné výši. Pozitivně hodnotím tvorbu tohoto fondu, jelikož je možné jej využít k úhradě ztráty z minulých let či rozvoji dalších činností. V okamžiku, kdy příspěvková organizace vykáže zlepšený výsledek hospodaření, je rozdělen do fondu odměn a rezervního fondu.



V některých letech skoro polovinu všech fondů tvoří fond investic. Jeho vysoká hodnota je zapříčiněna tím, že je tvořen z odpisů z DHM a příspěvků od zřizovatele na investiční akce. Lze tedy říct, že především příspěvky od zřizovatele do tohoto fondu budou v budoucnosti investovány. Peněžní prostředky z daného fondu jsou použity na pořízení dlouhodobého majetku či jeho technické zhodnocení. To, že jeho úroveň byla nejvyšší v roce 2020, může být opět následkem koronavirové pandemie, jelikož došlo k uzavření školských zařízení, a tím i ke snížení investic.

### Horizontální analýza příjmů

V rámci horizontální analýzy příjmů dochází k porovnání jednotlivých příjmů v čase. Je určován jejich vývoj prostřednictvím relativních hodnot, jedná se o to, o jakou hodnotu se procentně zvýšil, nebo snížil daný příjem oproti předchozímu roku. Finanční analýza v tomto případě nabízí dvě možnosti, jak relativní změny počítat, a to buďto jednotlivé roky dát do poměru vůči výchozímu (stále stejnému období), nebo vždy oproti předchozímu roku. Pro účely práce je využita varianta, kdy je hodnota období dána do poměru vždy s předchozí hodnotou.

**Tabulka 9 - Horizontální analýza příjmů za období 2016 až 2020 v %**

Příjem	2016	2017	2018	2019	2020
Příspěvek od zřizovatele	x	- 1	0	11	- 9
Příjmy ze státního rozpočtu	x	- 2	24	11	22
Dotace	x	24	- 1	- 0,2	- 59

Zdroj: vlastní zpracování

Relativní změna příjmu je počítána dle následujícího vzorce:

$$\Delta stavu = \frac{(stav_{t+1} - stav_t)}{stav_t}$$

$stav_{t+1}$  – současné období

$stav_t$  – předchozí období

Prvním příjmem, který byl analyzován, jsou příspěvky od zřizovatele. Ty dosáhly největší relativní změny v roce 2019, kdy se zvýšily o 11 % oproti předchozímu roku. Druhá nejvyšší hodnota, která je u tohoto příjmu naměřena, je v roce 2020, kdy došlo ke

snížení o 9 % oproti předchozímu období. Tento fakt může být opět zapříčiněn vlivem koronavirové pandemie.

Příjmy se státního rozpočtu vykazují kladné změny od roku 2017. K nejvyššímu navýšení došlo v roce 2018, kdy se tyto příjmy zvýšily o 24 % oproti předchozímu roku. Druhou nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2020, kdy došlo ke zvýšení o 22 %. Dle mého názoru to může být zapříčiněno tím, že příjmy ze státního rozpočtu snižovaly ztrátu u příspěvků od zřizovatele, které se v roce 2020 snížily.

Posledním příjmem jsou dotace, které dosáhly rapidního snížení v roce 2020 o 59 % oproti předchozímu období. Jak už bylo zmíněno, vlivem pandemie nebylo využíváno tolik účelových dotací a ani jich nebylo tolik nabízeno, tudíž z toho důvodu došlo k jejich snížení na straně příjmů.

### **Horizontální analýza fondů**

U horizontální analýzy fondů je využito stejného postupu, jako tomu bylo u horizontální analýzy příjmů. I v tomto případě jsou pro výpočet relativních změn do poměru dávány současné hodnoty s těmi z předchozího roku.

Pro výpočet je využit stejný vzorec na relativní změny hodnot, jako tomu bylo v případě příjmů, jedná se tedy o vzorec:

$$\Delta stav_u = \frac{(stav_{t+1} - stav_t)}{stav_t}$$

#### **Legenda:**

$\Delta stav_u$  – relativní změna

$stav_{t+1}$  – současné období (tis. Kč)

$stav_t$  – předchozí období (tis. Kč)

**Tabulka 10 - Horizontální analýza fondů v % za období 2016 až 2020**

Fondy	2016	2017	2018	2019	2020
Fond odměn	x	- 46	- 12	4	10
FKSP	x	40	18	23	28
Rezervní fond ze zlepšeného VH	x	22	14	7	24
Rezervní fond z ostatních titulů	x	0	0	123	- 156
Fond investic	x	143	18,5	23	10

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýraznějších relativních změn dosahoval rezervní fond z ostatních titulů, který byl tvořen od roku 2018 a dosáhl tedy nárůstu o 123 % oproti předchozímu období. Naopak ihned v dalším roce z něj bylo čerpáno a došlo k jeho poklesu o 156 %. Tento pokles je zapříčiněn tím, že rezervní fond byl tvořen z titulu využití na účelové dotace, které byly do dvou let plně čerpány.

Všechny fondy vykazují nestálý charakter ve změnách, ať už se jedná o zvýšení, či snížení peněžních prostředků. Za zmínku stojí fond odměn, který se dostal ze záporných hodnot a od roku 2019 dochází ke kladným změnám. Způsobeno je to zejména nižším čerpáním fondu na odměny zaměstnanců. Zbylé tři fondy vykazují ve všech obdobích kladné hodnoty, které mají určité výkyvy dle výše peněžních prostředků, které bylo možné do daných fondů vložit. Je možné konstatovat, že z těchto fondů příspěvková organizace nečerpala velké sumy, které by nebyla schopna doplnit.

#### **4.2.6 Finanční analýza za období 2016 až 2020**

Finanční analýza je spojována především s podnikatelskou činností firem, ale má samozřejmě význam i v neziskové sféře. Používají se různé ukazatele, např. ukazatel autarkie, likvidity, produktivity, financování atd. V této práci je využito jen několik ukazatelů.

##### **Ukazatel autarkie**

Míra autarkie nám zobrazuje, jak je škola soběstačná. Ukazatel by se měl rovnat 100 %. Pokud je hodnota nižší, znamená to, že škola není soběstačná, a tedy náklady nejsou kryty. I když příspěvková organizace, škola, není zřízena za účelem vytváření zisku, přesto je tento ukazatel významný.

## Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů

Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů zobrazuje, jak je škola ve sledovaném období samostatná z hlediska krytí nákladů.

Pro výpočet byl použit vzorec:  $Autarkie\ H\check{C} = \frac{výnosy\ H\check{C}}{náklady\ H\check{C}} \times 100$

### Legenda:

*autarkie HČ* – soběstačnost hlavní činnosti

*výnosy HČ* – výnosy v hlavní činnosti (tis. Kč)

*náklady HČ* – náklady v hlavní činnosti (tis. Kč)

**Tabulka 11 - Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů v % za období 2016 až 2020**

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy hlavní činnosti (tis. Kč)	12 408	12 673	14 357	15 459	16 621
Náklady hlavní činnosti (tis. Kč)	12 256	12 552	14 299	15 257	16 000
<b>Autarkie hlavní činnosti</b>					
<b>na bázi N a V (%)</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>104</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období 2016 až 2020, v Tabulce 11, dosahuje autarkie kromě roku 2018 vždy hodnoty vyšší než 100 %. Naopak v roce 2020 tato hodnota vystoupala až na 104 %. Je to zapříčiněno koronavirovou pandemií, zejména ušetřením provozních výdajů z důvodu uzavření škol. Tyto hodnoty nám tedy říkají, že škola byla všechny roky samostatná v rámci krytí nákladů hlavní činnosti.

### Ukazatel rentability

Ukazatel rentability se opět hodí více pro podnikatelské firmy, protože ty jsou zakládány z důvodu dosahování zisku. Příspěvkové organizace, školy, nemusí v hlavní činnosti dosahovat velkého zisku, ovšem v doplňkové činnosti musí být zisku dosahováno a následně má být použit ve prospěch hlavní činnosti.

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

Tento ukazatel nám zobrazuje pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

Pro výpočet byl použit tento vzorec:  $Míra\ pokrýtí = \frac{Zisk\ z\ DČ}{Ztráta\ v\ HČ}$

#### Legenda:

*míra pokrytí*

*zisk z DČ* – zisk z doplňkové činnosti (tis. Kč)

*ztráta v HČ* – ztráta v hlavní činnosti (tis. Kč)

**Tabulka 12 – Náklady a výnosy z hlavní a doplňkové činnosti za období 2016 až 2020 (v tis. Kč)**

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy hlavní činnosti	12 408	12 673	14 357	15 459	16 621
Náklady hlavní činnosti	12 256	12 552	14 299	15 257	16 000
Výsledek hospodaření v HČ	152	121	58	202	621
Výnosy doplňkové činnosti	3 781	4 102	4 227	4 128	4 264
Náklady doplňkové činnosti	3 777	4 100	4 226	4081	4 121
Výsledek hospodaření v DČ	4	2	1	48	143

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 zobrazuje, že škola se v letech 2016 až 2020 nedostala v rámci hlavní činnosti do ztráty, a tudíž nepotřebovala zisk z doplňkové činnosti použít ke krytí.

#### Ukazatel financování

Ukazatel financování hraje odlišnou roli, pokud se týká podnikatelských subjektů a organizace v neziskové sféře. Zatímco u výdělečných organizací je ve větší míře využíváno cizích financí zejména ve formě úvěrů, tak cizí zdroje u neziskových organizací představují krátkodobé závazky vznikající z dodavatelsko-odběratelských vztahů, zaměstnaneckých vztahů, závazků k institucím atd.

### Ukazatel míry finanční nezávislosti

Tento ukazatel zpravidla u neziskových organizací vykazuje vysokou hodnotu.

Pro výpočet byl použit tento vzorec:  $Míra\ finanční\ nezávislosti = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celkový\ kapitál} \times 100$

#### Legenda:

*míra finanční nezávislosti*

*vlastní kapitál* – vlastní kapitál (tis. Kč)

*celkový kapitál* – celkový kapitál (tis. Kč)

**Tabulka 13 - Míra finanční nezávislosti v % za období 2016 až 2020**

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	30 120	31 052	30 927	31 216	31 482
Celkový kapitál	31 121	35 038	32 637	33 625	34 211
<b>Míra finanční nezávislosti (v %)</b>	<b>97</b>	<b>89</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>92</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle předpokladů (Tabulka 13) dosahuje míra finanční nezávislosti ve sledovaných letech vysoké hodnoty. Způsobeno je to především zřízením školy jako příspěvkové organizace. Finanční nezávislost má během let klesající tendenci.

### Ukazatel míry věřitelského rizika

Tento ukazatel zpravidla u neziskových organizací vykazuje oproti finanční nezávislosti nízkou hodnotu. Jak již bylo řečeno, nepodnikatelské organizace nepotřebují pro svou činnost vysoký podíl cizího kapitálu.

Pro výpočet byl použit tento vzorec:  $Míra\ věřitelského\ rizika = \frac{Cizí\ kapitál}{Celkový\ kapitál} \times 100$

**Tabulka 14 - Míra věřitelského rizika za období 2016 až 2020 v %**

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí kapitál (tis. Kč)	1 242	3 987	1 710	2 408	2 730
Celkový kapitál (tis. Kč)	31 121	35 038	32 637	33 625	34 211
<b>Míra věřitelského rizika (%)</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 14 dosahuje míra věřitelského rizika ve sledovaných letech nízké hodnoty. Způsobeno je to především zřízením školy jako příspěvkové organizace. Míra věřitelského rizika má během let rostoucí tendenci. Zejména v roce 2017 vyskočilo věřitelské riziko na hodnotu 11 %, je to způsobeno přijetím návratné finanční výpomoci v projektu Irop – Nový kolový traktor. Ostatní roky je to způsobeno přijetím dlouhodobé zálohy na transfery, a to v projektu Šablony I, II a III.

### **4.3 Financování regionálního školství od roku 2020**

Od 1. ledna 2020 došlo ke změně pravidel financování regionálního školství ze státního rozpočtu. Dříve se financování odvíjelo od počtu žáků, to znamená, že čím více byla naplněna třída, tím více škola dostala financí na mzdové prostředky. Při malém počtu žáků ve třídách pak byla škola podfinancována. Platy pracovníků byly na hraně tarifních platů a nebyla možnost jejich navýšení v nadtarifních složkách mzdy. Vzhledem k tomu, že se škola potýká dlouhodobě s nedostatkem studentů, tak se zdá, že nový systém financování je pro školu spravedlivější a výhodnější.

**PH Max – maximální počet hodin výuky financovaný ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí, v Nařízení vlády č. 123/2018 Sb.**

V příloze tohoto nařízení jsou tabulky s kódy a obory vzdělávání. Následují jednotlivá pásma počtu žáků podle toho, zda jsou třídy jednooborové, nebo dvou, či tři oborové. Zde jsou stanoveny maximální počty hodin, na které škola dostane finanční prostředky.

Škola se musí snažit co nejefektivněji naplnit třídy a pokud je žáků málo, tak je spojit do víceoborových tříd.

**Tabulka 15 - Výpočet PHmax dle počtu dětí na školní rok 2021/2022**

	Obor/počet	Obor/počet	Obor/počet	Celkem žáků	Maximální počet hodin
OOT 1–H	Obráběč strojů /4	Opravář zemědělských strojů/15		19	56
SOT 2–H	Strojní mechanik/4	Opravář zemědělských strojů/ 15	Truhlář/5	24	82
OT3 – H		Opravář zemědělských strojů/15	Truhlář/6	21	76
SSTP 2–E	Stravovací a ubytovací služby/5	Opravařské práce/5		10	69
SSOP 3–E / speciální třída/	Stravovací a ubytovací služby/5	Opravařské práce/1		6	71
SOC 1–M	Sociální činnost/16			16	31
SOC 2–M	Sociální činnost/16			16	31
<b>Celkem</b>					<b>416</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 15 jsou uvedeny jednotlivé obory a ročníky v následujícím školním roce 2021/2022. Výsledná hodnota PHmax tedy vychází 416 hodin. Škola se potýká s menším množstvím studentů, proto je většina tříd podobného zaměření spojena



v jednu třídu. Tak se mohou na některé předměty spojit a ušetřit finanční prostředky. Třídy jsou spojeny maximálně efektivně dle platné metodiky a možností školy.

### **PH školy – skutečný počet hodin přímé pedagogické činnosti odpovídající pedagogickým pracovníkům v zaměstnaneckém poměru se školou**

Pojem PH školy je podobný PHmaxu. Jedná se vlastně o úvazky pedagogů, kteří jsou k fungování školy potřební. Zatímco PHmax nám stanovuje, kolik hodin maximálně podle tabulek dostane škola ze státního rozpočtu na odučené hodiny, PH školy je vlastně reálný počet hodin, který skutečně pedagogové odučí a podle kterých škola skutečně finance obdrží. PHmax škola nesmí překročit, ale může ho nedočerpat, potom obdrží méně finančních prostředků. Ideální stav je, pokud se skutečný stav (PH školy) co nejvíce přiblíží PHmaxu.

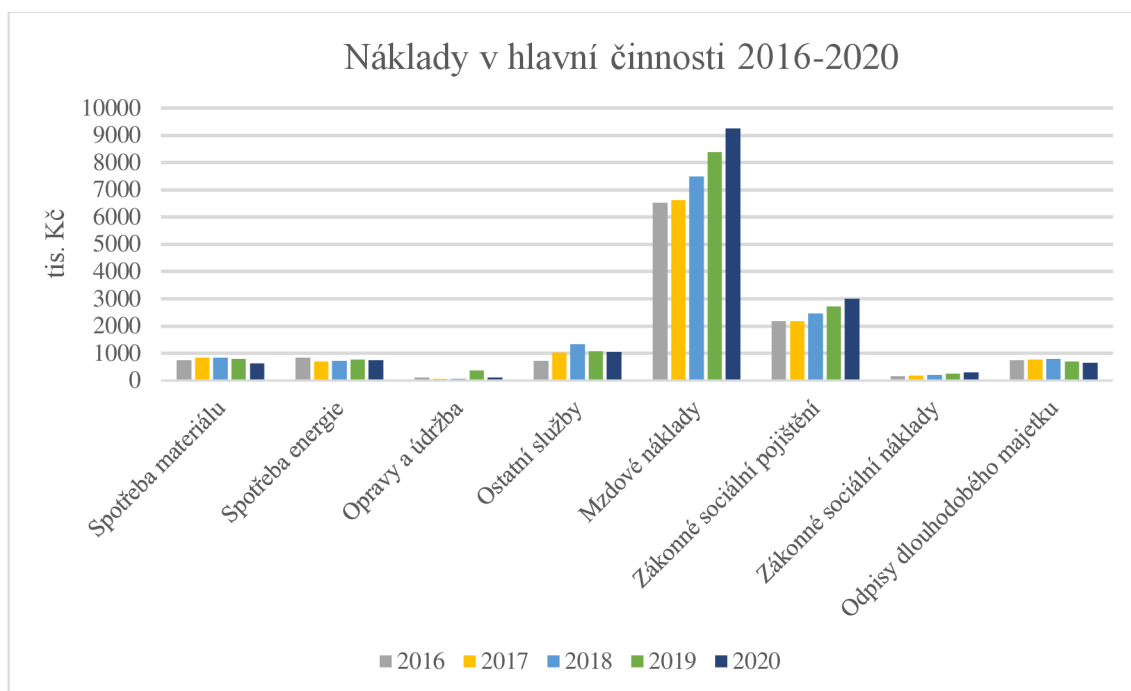
Škola se snaží podle školního vzdělávacího plánu spojit třídy podle společných předmětů. Nemusí to být pokaždé shodné s hodnotou PHmaxu, ale ve výsledku by se to mělo hodně přiblížit. Samozřejmě musí škola přihlížet k efektivnosti výuky studentů.

## **4.4 Náklady školy v hlavní činnosti a doplňkové činnosti, dotace a možnosti úspory**

### **Náklady v hlavní činnosti**

Náklady se během let většinou neustále opakují. V Grafu 1 jsou vybrány náklady, které jsou nejvíce finančně náročné. V letech 2016 až 2020, jak je patrné z grafu, nejvíce nákladů představují mzdové náklady a s tím související náklady vztahující se k pracovním vztahům. Dále následují ostatní služby, spotřeba materiálu, energie a odpisy dlouhodobého majetku.

**Graf 1 - Náklady v hlavní činnosti 2016 až 2020 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové náklady a také zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady mají stoupající tendenci. Je to způsobeno zvyšováním tarifů jak pedagogických, tak nepedagogických pracovníků od podzimu 2017. Také se v roce 2020 již projevuje nové financování škol, kde se již finance z rozpočtu ministerstva odvíjí nikoliv od počtu studentů, nýbrž podle již zmíněného maximálního počtu vyučovacích hodin v daném pásmu.

Ostatní náklady, jako je spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a údržba, ostatní služby a odpisy dlouhodobého majetku, mají v průběhu let klesající tendenci. Pouze v roce 2019 se zvýšily opravy strojů a zařízení, bylo to dáno tím, že probíhaly stavební úpravy na odborném výcviku ve Veselíčku v částce 200 tisíc Kč, následně byl použit na tyto opravy fond investic.

Pokud se týká mzdových nákladů, jejich pokrytí je legislativně pevně stanoveno, výši příjmu financí na mzdy ze státního rozpočtu nelze ovlivňovat. Jak již bylo zmiňováno, v rámci nového financování si škola polepšila tím, že již nedostane finanční prostředky na základě počtů studentů, ale podle stanovených pásem, která se zdají být příznivější. Tím, že se škola potýká s menším počtem žáků, třídy efektivně spojuje, ale zároveň tam není mnoho možností změny.

Provozní náklady se během let stále opakují. Ačkoliv se škola snaží hospodařit efektivně a nakupovat s rozmyslem, jistá šance, jak snížit náklady, určitě existuje. Pokud se týká spotřeby energie, tak tam cenu škola ovlivnit nemůže, protože kraj sjednává centrální dodavatele energií pro všechny krajské příspěvkové organizace. Může pouze zajistit a dodržet základy hospodárnosti a zamezit plýtvání.

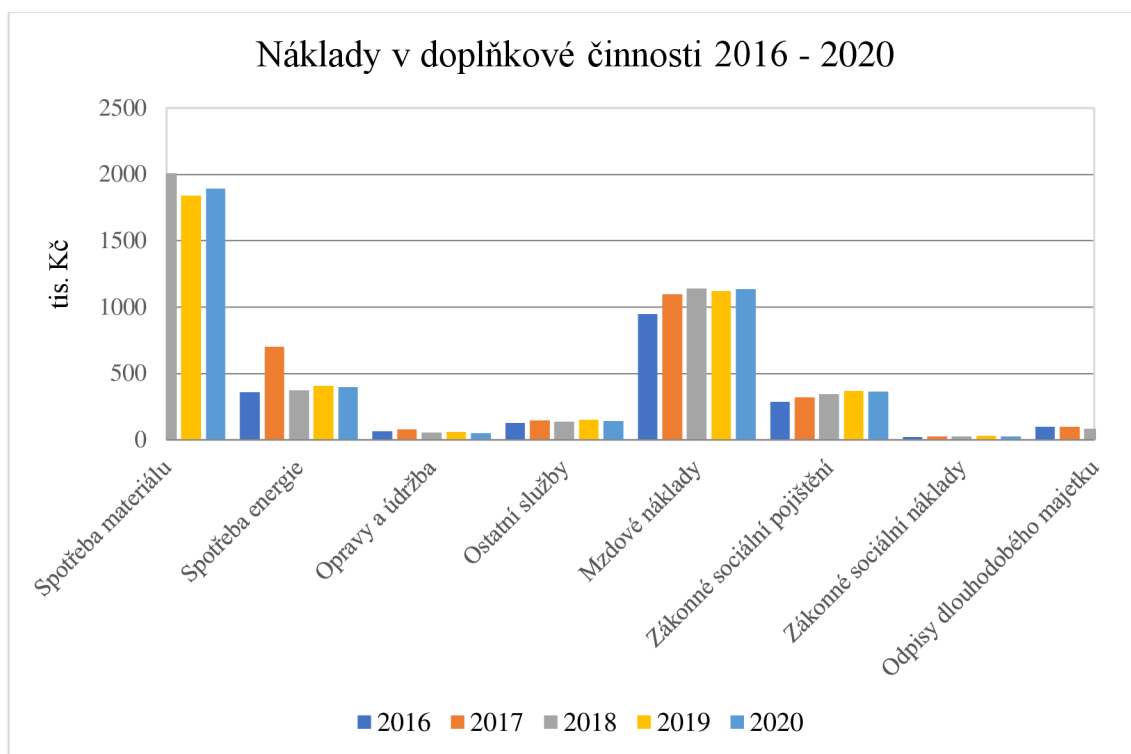
V nákupu spotřebního zboží, jak pro praktickou výuku žáků, tak i teoretickou, bych pak viděla možnost úspory pomocí centrálních nákupů, například jednou nebo vícekrát v roce, a to buď s jedním dodavatelem, který nám nabídne nějakou formu slevy nebo zvýhodnění, nebo pomocí výběrového řízení u majetku nad 40 tis. Kč za pomoci kritérií (nabídková cena, termín dodání, záruční podmínky, technické parametry, vliv na životní prostředí, servisní podmínky). Nikdy dopředu nelze s jistotou předpokládat potřeby školy a škola musí na aktuální finanční situaci reagovat operativně a okamžitě, a to v souladu s platnými předpisy.

Samozřejmě to samé se může aplikovat i na běžné režijní náklady, jako jsou například čisticí prostředky, které v době koronavirové představovaly vyšší náklady.

### **Náklady v doplňkové činnosti**

Následující Graf 2 vyjadřuje podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech v doplňkové činnosti v letech 2016 až 2020.

**Graf 2 - Náklady v doplňkové činnosti v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč)**



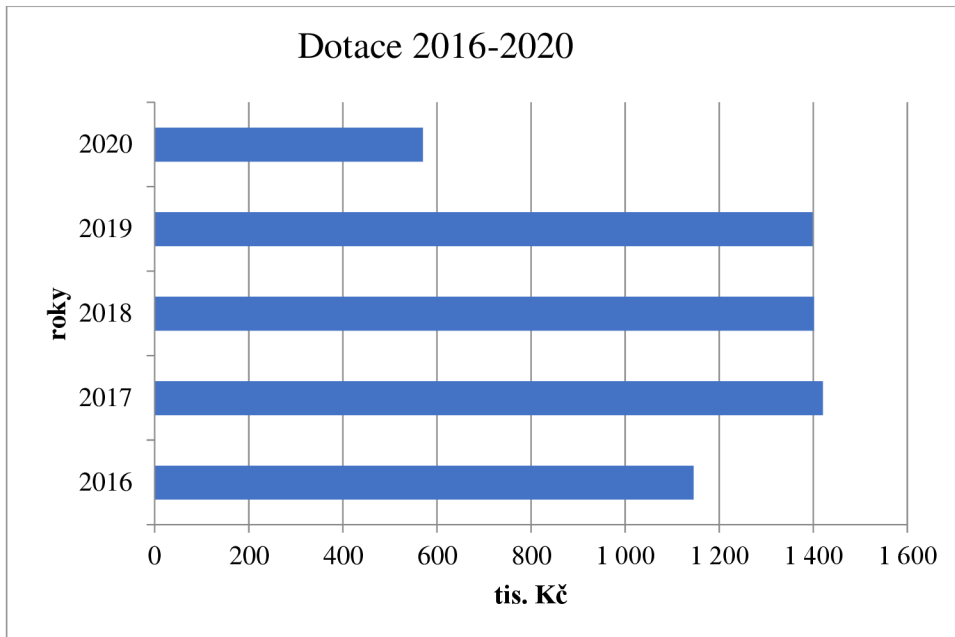
Zdroj: vlastní zpracování

Stěžejním předmětem doplňkové činnosti je prodej obědů pro veřejnost. Již delší dobu se projevuje úbytek klientů, a tudíž snižování tržeb za stravování. Naproti tomu se zvyšují mzdové náklady a investuje se do obnovy zastaralého zařízení kuchyně. Od roku 2016 byl zisk doplňkové činnosti minimální. V roce 2020 se přistoupilo ke zvýšení ceny oběda a hospodářský výsledek doplňkové činnosti vzrostl.

Východiskem pro dobrou prosperitu hospodářské činnosti by mohlo být zlepšení kvality pokrmů, zařazování novinek a zdravých potravin. Samozřejmě důležitým úkolem je získávání nových klientů, a to zejména díky kladným referencím stávajících klientů.

## Dotace

**Graf 3 - Dotace v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování

Dotace v Grafu 3 se v letech 2017 až 2019 pohybovaly v podobné výši. Pouze v roce 2020 dosáhly rapidního snížení o 59 % oproti předchozímu období. Bylo to především vlivem koronavirové pandemie. Nebylo využíváno tolik účelových dotací a ani jich nebylo tolik nabízeno, z tohoto důvodu došlo k jejich snížení na straně příjmů.

## 5 Vyhodnocení a návrh změn

V této kapitole diplomové práce jsou představeny výsledné informace vycházející z rozboru hospodaření školy a následné analýzy. Zjištěné informace mohou být použity jako podklad k následným změnám a opatřením.

Z vertikální analýzy příjmů vyplývá, že škola v období 2016 až 2020 obdržela tři základní skupiny příjmů. Jedná se o příspěvek od zřizovatele, příjmy ze státního rozpočtu a dotace. Největší podíl představují příjmy ze státního rozpočtu. Od roku 2017 tyto příjmy rostou, je to způsobeno zvyšováním tarifní složky zaměstnanců škol a také změnou financování od roku 2020. Druhou skupinu příjmů představují příspěvky od zřizovatele. Tento příspěvek během let zůstává v podobné výši, pouze v posledních letech se mírně snižuje. V roce 2020 byl nejnižší z důvodu koronavirové pandemie. Poslední skupinu příjmů představují dotace, které v posledních letech vykazují klesající trend.

Z vertikální analýzy fondů vyplývá, že ve sledovaném období vykazuje fond kulturních a sociálních potřeb obdobnou hodnotu, nejčastěji 7% podíl na celkové hodnotě fondů. Fond odměn, který vykazuje od roku 2016 klesající trend a mezi sledovanými roky 2016 až 2020 více jak 25% rozdíl v hodnotě, je zřizován dobrovolně. Důvodem snižování fondu odměn může být vyplácení mimořádných odměn zaměstnancům či zvyšování platu nad zákonem stanovenou výši. Rezervní fond z ostatních titulů je v prvních dvou sledovaných letech nulový, jelikož příspěvková organizace neobdržela žádný dar. Naopak od roku 2017 jsou v tomto fondu vedeny účelové dotace, které určují jeho výši a podíl na celkové hodnotě fondů, ten ovšem není nikterak významný. Rezervní fond ze zlepšeného hospodářského výsledku je ve sledovaných letech na podobné výši. Vysoká hodnota Fondu investic je zapříčiněna tím, že fond je tvořen z odpisů z DHM a příspěvků od zřizovatele na investiční akce. Lze tedy říct, že především příspěvky od zřizovatele do tohoto fondu budou v budoucnosti investovány.

Horizontální analýza příjmů říká, že příspěvky od zřizovatele dosáhly největší relativní změny v roce 2019, kdy se zvýšily o 11 % oproti předchozímu roku. Příjmy ze státního rozpočtu vykazují kladné změny od roku 2017. Posledním příjmem jsou dotace, které dosáhly rapidního snížení v roce 2020 o 59 % oproti předchozímu období.

Horizontální analýza fondů – nejvýraznějších relativních změn dosahoval rezervní fond z ostatních titulů, který byl tvořen od roku 2018 a dosáhl tedy nárůstu o 123 % oproti předchozímu období. Ostatní fondy vykazují nestálý charakter ve změnách, ať

už se jedná o zvýšení, či snížení peněžních prostředků. Je možné konstatovat, že z těchto fondů příspěvková organizace nečerpala velké sumy, které by nebyla schopna doplnit.

Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů kromě roku 2018 vždy dosahovala hodnoty vyšší než 100 %. Naopak v roce 2020 tato hodnota vystoupala až na 104 %. Je to zapříčiněno koronavirovou pandemií, zejména ušetřením provozních výdajů z důvodu uzavření škol.

Míra věřitelského rizika ve sledovaných letech dosáhla nízké hodnoty. Během let má rostoucí tendenci. Zejména v roce 2017 vyskočilo věřitelské riziko na hodnotu 11 %, je to způsobeno přijetím návratné finanční výpomoci v projektu Irop.

Míra finanční nezávislosti ve sledovaných letech dosáhla vysoké hodnoty. Během let má klesající tendenci.

### **Návrh opatření a změn v oblasti přímých výdajů**

Pokud se týká mzdových nákladů, je tam těžké ovlivnit výši financí ze státního rozpočtu. Jak již bylo zmiňováno, v rámci nového financování si škola polepšila tím, že již nedostane finanční prostředky na základě počtu studentů, ale podle stanovených pásem, která se zdají být výhodnější. Škola se musí snažit co nejefektivněji naplnit třídy a pokud je žáků málo, tak je spojit do víceborových tříd. Musí ovšem přihlídnout k tomu, aby se nesnižovala úroveň výuky. Samozřejmě je škola závislá na počtu žáků, a proto poukazují na důležitý úkol, a tím je získávání nových studentů.

- **Rozšíření stávající propagace školy**

Prezentovat se jako rodinná škola s tradicí, která apeluje na rodinné prostředí a malý kolektiv, v němž se studenti a učitelé navzájem znají. Dále je nutné zvýšit možnost vyučení v řemesle, které je v současné době na vzestupu. Vhodné by bylo cílené reklamní kampaně na všech dostupných burzách škol v regionu, za pomoci např. nového traktoru, svářečského centra a samozřejmě dostupných propagačních materiálů. V neposlední řadě by bylo dobré využít regionálního tisku, kde budou informace o našem širokém portfoliu učebních oborů, případně i těch maturitních. Rozšířit propagaci školy je možné i pomocí spotů na sociálních sítích, jejichž prostřednictvím oslovíme zejména mladé lidi.

- **Rozšíření portfolia oborů**

Akreditovat některé další obory, o které je zájem a pro něž má škola zázemí, například:

1. *Obor tesař* – k dispozici by byla truhlárna, kterou již škola disponuje, a nebyly by tudíž potřeba další velké investice.

2. *Obor strojní klempíř* – učni vykonávají praxi v rámci oboru Strojní mechanik a Mechanik strojů a zařízení – praxi v ZVVZ Milevsko, kam by mohli v rámci studia docházet také učni oboru strojní klempíř.

Opět by nevznikla potřeba dalších dodatečných investic

- **Udržení a rozšíření spolupráce s firmami**

Studenti v rámci povinné praxe mohou navštěvovat tyto firmy a učit se pod dohledem odborníků z praxe. V současné době je spolupráce navázána a učni chodí do firem a následně, pokud jsou zruční, zůstávají ve firmách v pracovním poměru.

### **Návrh změn a opatření v oblasti dotací:**

V posledních letech vykazují dotace snižující se charakter. Způsobeno je to zejména vlivem koronavirové pandemie. Nebylo využíváno tolik účelových dotací a ani jich nebylo tolik nabízeno, z toho důvodu došlo k jejich snížení na straně příjemců.

- **Aktivnější získání dalších dotací**

Získávání finančních prostředků zejména z krajských dotačních nabídek, dále MŠMT, ale také financí Evropské unie. Zejména dotace na modernizaci vybavení školy, odborné exkurze studentů a pedagogů včetně zvýšení finančních prostředků na platy pedagogů i nepedagogických pracovníků.

- **Rozšíření spolupráce s městem Milevskem**

Formou finančního příspěvku nebo propagace naší školy pro zlepšení zaměstnanosti v milevském regionu. Každý rok se koná soutěž o učně roku, kdy ve spolupráci s Jihočeskou hospodářskou komorou a Městem Milevsko se následně předají na konci školního roku ocenění nejlepším učňům.



- **Zachování finanční podpory studentů formou stipendií**

Při dodržení určitých nastavených podmínek zejména prospěchových a splněním procentuální docházky dochází k podpoře studentů formou stipendií. O tyto finance požádá škola Jihočeský kraj nebo se přihlásí do vypsání grantu a dodrží stanovené podmínky. V současné době probíhá ve škole dotační program Podpora žáků a studentů Jihočeského kraje.

### **Návrh opatření a změn v oblasti spotřeby a nákladů**

Příspěvky od zřizovatele se drží v průběhu let v podobné výši s mírným průběžným snižováním. Tyto příjmy tvoří přibližně jednu pětinu celkových příjmů. Zejména v roce 2020 byly příspěvky na provoz pokráčeny, a to z důvodu koronavirové pandemie a zavřených škol.

- **Centrální nákupy spotřebního materiálu, potravin a oblečení pro učně**

V současné době škola nemůže ovlivnit cenu energie, která je centrálně nakupována krajským úřadem, školy si proto nemohou vybrat dodavatele. Potencionální úsporu finančních prostředků může přinést centrální nákup, kde nám dodavatel zaručí fixní cenu potravin nebo spotřebního materiálu během celého roku nebo určitého časového období. Na základě výběrového řízení by byla uzavřena smlouva s daným dodavatelem, který garantuje při určité výši odběru nižší ceny nebo jiné benefity. Zejména u ceny potravin, která se neustále mění, by to bylo výhodné. Druhou oblastí je spotřební zboží, především kancelářský papír. Velkou položku představují také čisticí a hygienické prostředky, obzvláště v současné koronavirové době.

- **Získávání nových strážníků v rámci doplňkové činnosti**

V současné době se škola potýká s úbytkem strážníků a snižováním hospodářského výsledku, který musí být v rámci doplňkové činnosti kladný. Východisko pro dobrou prosperitu hospodářské činnosti vidím ve zlepšení kvality pokrmů, zařazování novinek a zdravých potravin, což je předpokladem pro spokojenost zákazníků, a šíření kladného povědomí o stravování ve školní jídelně a přiliv nových klientů. V důsledku toho dojde ke zvýšení zisku z doplňkové činnosti.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování návrhu na zlepšené využívání finančních prostředků v příspěvkovém školském zařízení.

V první části diplomové práce byla formou literární rešerše vysvětlena a představena tematika související s hospodařením příspěvkové organizace a základní pojmy používané ve finanční analýze, neziskovém sektoru a školském zařízení. Využity byly zejména tuzemské tištěné odborné publikace a také elektronické zdroje.

Druhá část se zabývala praktickým rozborem hospodaření příspěvkové organizace. Zdroje financování, výdaje školy a výsledky hospodaření jsou mapovány za období 2016 až 2020. Cíle bylo dosaženo vertikální a horizontální analýzou příjmů a fondů školy. Následuje finanční analýza, ve které byly použity ukazatele autarkie, rentability a financování. Dále bylo vysvětleno financování regionálního školství a byly představeny náklady školy. Informace byly čerpány z výkazů zisku a ztráty, rozvahy a dalších interních materiálů školy.

Pro praktickou část mé diplomové práce jsem si zvolila příspěvkovou organizaci, dále jen školu.

Z výsledků rozborů vyplývá, že nejvíce peněžních prostředků škola získává ze státního rozpočtu (mzdové prostředky), dále následují příspěvky od zřizovatele na provozní výdaje a poslední skupinu příjmů tvoří dotace. Navržená opatření a změny jsou součástí kapitoly 5 „Vyhodnocení a návrh změn“.

Na základě analýzy je patrné, že škola hospodařila v letech 2016 až 2020 hospodárně a efektivně. Ovšem vidím zde i možnosti lepšího využití disponibilních finančních prostředků.

Škola je závislá na počtu žáků, a proto důležitým úkolem je získávání nových studentů zejména rozšířením stávající propagace školy, akreditováním nových atraktivních učebních oborů, pro které má škola dispozice, a udržením a rozšířením stávající spolupráce s firmami. V oblasti dotací by se měla škola zaměřit na aktivnější získání dalších dotací, zejména z krajských dotačních nabídek, dále MŠMT, ale také financí Evropské unie, rozšířit spolupráci s městem Milevskem a zachovat finanční podporu studentů formou stipendií. Provozní výdaje školy se pohybují během let na podobné

úrovni. Centrálními nákupy spotřebního materiálu, potravin a oblečení pro učně může škola ušetřit nemalé finanční prostředky.

Posledním úkolem školy je získávání nových strážníků v rámci doplňkové činnosti. V současné době se škola potýká s úbytkem strážníků, proto zlepšování kvality pokrmů, zařazování novinek a zdravých potravin je předpokladem pro spokojenost zákazníků, potažmo zvýšení zisku z doplňkové činnosti, jenž je následně použit ve prospěch hlavní činnosti.

Tato analýza příspěvkové organizace (školského zařízení) a navržené změny mohou být v praxi uplatnitelné a pro školu přínosem.

## I. Summary

The aim of this diploma thesis was to develop a proposal for improved use of financial resources in a contributory school facility.

In the first part of the diploma thesis, a topic related to the management of a contributory organization and basic terms used in financial analysis, the non-profit sector and school facilities were explained and introduced in the form of a literary research. In particular, domestic and foreign printed professional publications as well as electronic sources were used.

The second part dealt with a practical analysis of the management of a contributory organization. Sources of funding, school expenditures and financial results are mapped for the period 2016-2020. The goal was achieved by vertical and horizontal analysis of school income and funds. The following is a financial analysis in which indicators of autarky, profitability and financing were used. Furthermore, the financing of regional education was explained, and the costs of the school were presented. The information was drawn from the profit and loss statements, balance sheet and other internal materials of the school.

Based on the analysis, it is clear that the school managed economically and efficiently in 2016-2020. However, I also see here the possibility of better use of available funds.

The school is dependent on the number of pupils, and therefore an important task is to attract new students, especially by expanding the existing school promotion, accrediting new attractive fields of study for which the school has a disposition and maintaining and expanding existing cooperation with companies. In the area of subsidies, the school should focus on more active acquisition of subsidies, expand cooperation with the city of Milevsko and maintain financial support for students in the form of scholarships. By centrally purchasing consumables, food and clothing for apprentices, the school can save considerable funds. The last task of the school is to acquire new boarders as part of additional activities.

This analysis of the contributory organization (school facility) and the proposed changes may be applicable in practice and beneficial for the school.

**Key Words:** management, contributory organization, school, financial analysis, financing

## II. Seznam použité literatury

1. Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Oeconomica.
2. Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.
3. Drábková, Z. (2017). *Kreativní účetnictví a účetní podvody: řízení rizika účetních chyb a podvodů*. Wolters Kluwer.
4. Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola* (2. přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.
5. Hamerníková, B., & Maaytová, A. (2007). *Veřejné finance* (Vyd. 3). ASPI
6. Hanzelka, M. (2009). *Řízení školy*. ASPI.
7. Kadeřábková, J., & Peková, J. (2012). *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Wolters Kluwer Česká republika.
8. Katzová, P. (2008). *Školský zákon: komentář*. ASPI.
9. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem* (2. vyd.). C. H. Beck.
10. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (3., kompletně aktualizované vydání). Grada Publishing.
11. Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. C.H. Beck.
12. Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
13. Lichtenberková, K., & Merunková, J. (2017). *Finančně gramotná a podnikavá škola*. Yourchance.
14. Maderová Voltnerová, K. (2013). *Praktický průvodce účtováním příspěvkových organizací: sbírka souvztažností a praktické souvislé příklady*. ANAG.
15. Merlíčková Růžičková, R. (2013). *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. ANAG.
16. Mockovčiaková, A., Prokúpková, D., & Morávek, Z. (2012). ASPI.

17. Morávek, Z., & Prokúpková, D. (2014). *Příspěvkové organizace*. Wolters Kluwer.
  18. Nahodil, F. (2009). *Veřejné finance v České republice*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
  19. Nejezchleb, Z. (2017). *Účetnictví školské příspěvkové organizace* (2. vydání). Paris.
  20. Nováková, Š. (2010-). *Účetnictví příspěvkových organizací v roce ...: (výklad účetnictví příspěvkových organizací s praktickými příklady po novele vyhlášky č. 410/2009 Sb.)*. INTES.
  21. Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Oeconomica.
  22. Nový, K. (1997). *Právní rádce pro ředitele škol*. Prospektrum.
  23. Ochrana, F., Pavel, J., & Vitek, L. (2010). *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Grada.
  24. Peková, J. (2004). *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Management Press.
  25. Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru* (3., aktualiz. a rozš. vyd). ASPI.
  26. Peková, J. (2011). *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. Wolters Kluwer Česká republika
  27. Provazníková, R. (2007). *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Grada.
  28. Stejskalová, I. (2018). *Finanční účetnictví pro manažery s netradičně pojatými případovými studii* (Vydání 2., aktualizované). Wolters Kluwer.
  29. Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku* (2. aktualiz. a rozš. vyd). Ekopress.
  30. Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada
- <https://books.google.cz/books?id=8tFyCgAAQBAJ&pg=PA22&dq=p%C5%99%C3%ADjmy+z+doplnkov%C3%A9+C4%8Dinnosti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiywPLY5fHyAhW7AGMBHbO4CVc4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=p%C5%99%C3%ADjmy%20z%20doplnkov%C3%A9%20C4%8Dinnosti&f=false>

## **Legislativní zdroje**

- 1) Nařízení vlády č. 123/2018 Sb., o stanovení maximálního počtu hodin výuky financovaného ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřízenou krajem, obcí nebo svazkem obcí.
- 2) Vyhláška č. 220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek.
- 3) Vyhláška 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.
- 4) Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- 5) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- 6) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

- Interní materiály školy
- Výroční zprávy školy
- Webové stránky školy



### III. Seznam grafů a tabulek

#### Seznam grafů:

Graf 1 - Náklady v hlavní činnosti 2016 až 2020 (v tis. Kč).....	45
Graf 2 - Náklady v doplňkové činnosti v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč) .....	47
Graf 3 - Dotace v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč) .....	48

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Počet žáků a zaměstnanců školy v letech 2016 až 2020.....	23
Tabulka 2 - Rozpočet školy 2021 (v tis. Kč).....	24
Tabulka 3 - Střednědobý výhled rozpočtu 2022 až 2023 (v tis. Kč).....	25
Tabulka 4 - Příjmy školy v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč).....	26
Tabulka 5 - Stav fondů ve škole v letech 2016 až 2020 (v tis. Kč) .....	31
Tabulka 6 - Výsledek hospodaření za období 2016 až 2020 (v tis. Kč).....	33
Tabulka 7 - Vertikální analýza příjmů v % za období 2016 až 2020.....	34
Tabulka 8 - Vertikální analýza fondů v % za období 2016 až 2020 .....	35
Tabulka 9 - Horizontální analýza příjmů za období 2016 až 2020 v %.....	36
Tabulka 10 - Horizontální analýza fondů v % za období 2016 až 2020 .....	38
Tabulka 11 - Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů v % za období 2016 až 2020..	39
Tabulka 12 – Náklady a výnosy z hlavní a doplňkové činnosti za období 2016 až 2020 (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 13 - Míra finanční nezávislosti v % za období 2016 až 2020 .....	41
Tabulka 14 - Míra věřitelského rizika za období 2016 až 2020 v % .....	41
Tabulka 15 - Výpočet PHmax dle počtu dětí na školní rok 2021/2022 .....	43