

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Bc. Petr Šíla

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Šíla

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Název anglicky

Analysis of economy of selected contributory organisation

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor hospodaření příspěvkové organizace Botanická zahrada Teplice v letech 2012 až 2021, jejímž zřizovatelem je Statutární město Teplice. Dílčím cílem práce je podrobné zhodnocení vybraných ukazatelů finanční analýzy. Rozbor bude zaměřen na strukturu finančních prostředků s dílčím cílem zhodnotit jejich využití. Práce bude také zkoumat jednotlivé fondy s ohledem na potřeby organizace. Na základě provedeného rozboru budou uvedeny návrhy opatření pro zefektivnění hospodaření organizace.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První část, literární rešerše, se zaměřuje na definici příspěvkové organizace a principu jejich fungování. Zde bude definována příspěvková organizace podle stanovených cílů práce. Mezi hlavní zdroje poznatků poslouží nejen vydané zákony, ale také odborná literatura, vyhlášky a další související předpisy.

Druhá, praktická, část představuje blíže vybranou příspěvkovou organizaci. Dále se aplikují teoretické poznatky z vypracované rešerše, blíže popisující analyzovanou organizaci. Bude provedena finanční analýza dle zvolených parametrů a ukazatelů. Data pro charakteristiku budou zpracována z účetních výkazů organizace, zejména z Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy. Případně se využijí jiné účetní doklady. Zvolené období bude od roku 2012 do roku 2021.

Práce se bude dále zabývat náklady a výnosy za hlavní a vedlejší činnost, majetkem organizace včetně jeho struktury, výsledky hospodaření a také zdroji všech fondů. Pro zhodnocení bude využita horizontální i vertikální analýza. Poté bude následovat výpočet a analýza vybraných poměrových ukazatelů (např. likvidita, aktivita, rentabilita aj.).

Závěrečná část práce bude obsahovat výsledky práce s případnými návrhy a doporučeními pro vybranou příspěvkovou organizaci.

Doporučený rozsah práce

60 – 90 stran

Klíčová slova

příspěvková organizace, nezisková organizace, botanická zahrada, finanční analýza, veřejný sektor, rozbor hospodaření, zřizovatel, rozpočet, výnosy, náklady, doplňková činnost, hlavní činnost

Doporučené zdroje informací

HOLMAN, R. *Ekonomie*. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MORÁVEK, Zdeněk, PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Příspěvkové organizace 2016-2017*. 3. aktualizované vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-310-5.

PEKOVÁ, J. – PILNÝ, J. – JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Bc. Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu práce Bc. Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce a za její připomínkování. Mé poděkování patří také mým kolegům. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za podporu při vysokoškolském studiu.

Analýza hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje rozboru hospodaření příspěvkové organizace Botanická zahrada Teplice, jejímž zřizovatelem je Statutární město Teplice.

Teoretická část práce obecněji shrnuje postavení příspěvkových organizací ve společnosti. Popisuje, jakým způsobem jsou začleněny do veřejného sektoru, co je jejich cílem a jaké jsou důvody jejich zřizování. Následně popisuje jejich zákonné vymezení a způsoby financování.

Praktická část diplomové práce se zevrubně zabývá rozbohem hospodaření botanické zahrady v Teplicích za využití poznatků současného stavu poznání řešené problematiky. Analýza hospodaření je provedena za období deseti let, a to od roku 2012 do roku 2021. V práci se podrobují rozboru účetní výkazy rozvaha a výkaz zisku a ztráty s podrobnějším komentovaným rozbohem jednotlivých položek. Finanční situaci organizace komplexně zhodnocuje finanční analýza.

Botanická zahrada Teplice je finančně zdravou organizací. Nejvýznamnějším nákladem organizace jsou mzdové náklady. Příspěvková organizace dlouhodobě hospodáří s přebytkem a disponuje tak značným finančním majetkem pro plnění hlavního účelu. Do roku 2019 organizace zaujímala velmi šetřivý přístup v plánování nákladů. Práce uvádí snadno proveditelná doporučení, která mohou přispět k rozvoji botanické zahrady.

Klíčová slova: příspěvková organizace, nezisková organizace, botanická zahrada, finanční analýza, veřejný sektor, rozbor hospodaření, zřizovatel, rozpočet, výnosy, náklady, doplňková činnosti, hlavní činnosti

Analysis of economy of selected contributory organisation

Abstract

This diploma thesis concerns the analysis of the management of the contributory organization Botanická Zahrada Teplice, whose founder is the Statutory City of Teplice.

The theoretical part of the work summarizes in general the position of contributory organizations in society. It describes how they are integrated into the public sector, what's their goal and what are the reasons for setting them up. Consequently, it describes their legal definition and methods of financing.

The practical part of the diploma thesis deals in detail with the analysis of the management of the botanical garden in Teplice using the knowledge of the current state of knowledge of the issues. The analysis of management is carried out over a period of ten years, from 2012 to 2021. The work is the object of analysis of the financial statements, balance sheet and income statement with a more detailed commented analysis of the individual items. The organization's financial situation is largely assessed by the financial analysis.

Botanical Garden Teplice is a financially fit organization. The most significant cost to an organization is labor costs. The contributory organization has been managing the surplus for a long time and thus has considerable financial assets at its disposal for the fulfillment of the main purpose. Until 2019, the organization took a very restrained approach to cost planning. The work presents easily feasible recommendations that can contribute to the development of the botanical garden.

Keywords: contributory organization, non-profit organization, botanical garden, financial analysis, public sector, economic analysis, founder, budget, revenues, costs, additional activity, main activity

Obsah

1	Úvod	14
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika	15
3	Teoretická východiska	18
3.1	Veřejný sektor	18
3.1.1	Neziskové organizace	19
3.2	Obec jako územně samosprávný celek	20
3.2.1	Veřejný statek	20
3.2.2	Smíšený veřejný statek	21
3.3	Veřejný rozpočet	22
3.4	Organizace územně samosprávných celků	22
3.4.1	Příspěvkové organizace	23
3.4.2	Zřízení příspěvkové organizace	23
3.4.3	Hospodaření s majetkem	24
3.4.4	Finanční hospodaření	25
3.4.5	Rezervní fond	26
3.4.6	Fond reprodukce majetku	27
3.4.7	Fond odměn	27
3.4.8	Fond kulturních a sociálních potřeb	27
3.4.9	Úvěry, půjčky a ručení příspěvkové organizace	28
3.5	Finanční analýza	28
3.5.1	Účel a zdroj dat	28
3.5.2	Rozvaha	29
3.5.3	Výkaz zisku a ztráty	31
3.5.4	Cash flow	32
3.5.5	Vzájemná provázanost mezi účetními výkazy	32
3.5.6	Metody finanční analýzy	33
3.5.7	Absolutní ukazatele finanční analýzy	34
3.5.8	Poměrové ukazatele	34
4	Praktická část	37
4.1	Představení botanické zahrady	37
4.1.1	Zřizovací listina	39
4.1.2	Zaměstnanci	39
4.2	Rozvaha	40

4.2.1	Rozvaha – horizontální analýza	41
4.2.2	Rozvaha – vertikální analýza	43
4.3	Výkaz zisku a ztráty	44
4.3.1	Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza – náklady.....	47
4.3.2	Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza – náklady.....	49
4.4	Analýza nákladů	50
4.4.1	Spotřeba materiálu	50
4.4.2	Spotřeba energie	51
4.4.3	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	52
4.4.4	Prodané zboží	52
4.4.5	Aktivace dlouhodobého majetku	53
4.4.6	Změna stavu zásob vlastní výroby	53
4.4.7	Opravy a udržování	53
4.4.8	Cestovné.....	54
4.4.9	Náklady na reprezentaci	54
4.4.10	Ostatní služby	55
4.4.11	Mzdové náklady	56
4.4.12	Sociální pojištění.....	57
4.4.13	Zákonné sociální náklady	57
4.4.14	Daně, pokuty a jiné	58
4.4.15	Odpisy dlouhodobého majetku	59
4.4.16	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	60
4.4.17	Ostatní náklady z činnosti	60
4.5	Výkaz zisku a ztráty – výnosy, absolutní hodnoty	61
4.5.1	Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza výnosů.....	63
4.5.2	Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza výnosů.....	64
4.6	Analýza výnosů	65
4.6.1	Výnosy z prodeje z vlastních výrobků.....	65
4.6.2	Výnosy z prodeje služeb	65
4.6.3	Výnosy z pronájmu	66
4.6.4	Výnosy z prodaného zboží.....	68
4.6.5	Výnosy z prodeje materiálu	68
4.6.6	Čerpání fondů	68
4.6.7	Ostatní výnosy z činnosti	69
4.6.8	Finanční výnosy	69
4.6.9	Výnosy z transferů	69
4.7	Fondy.....	70
4.7.1	Rezervní fond.....	70

4.7.2	Fond reprodukce majetku	71
4.7.3	Fond kulturních a sociálních potřeb	72
4.7.4	Fond odměn	73
4.8	Výsledek hospodaření	73
4.9	Analýza poměrových ukazatelů	74
4.9.1	Ukazatele rentability	74
4.9.2	Ukazatele likvidity	75
4.9.3	Ukazatele aktivity	76
4.9.4	Ukazatel zadluženosti	78
4.9.5	Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku	78
4.9.6	Výpočet míry investičního rozvoje.....	79
5	Závěr	80
6	Seznam použitých zdrojů.....	85
7	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	89
7.1	Seznam obrázků	89
7.2	Seznam tabulek	90
7.3	Seznam grafů.....	91
	Přílohy	92

1 Úvod

Příspěvkové organizace jsou v České republice neodmyslitelnou součástí každodenního života. Představují instituce, jejímž prostřednictvím jsou zajištěny činnosti, které jsou všeobecně prospěšné, přispívají k dobré kondici společnosti, vykonávají systematické činnosti k dosažení stanovených úkolů. Jedná se například o činnosti v oblasti školství, kultury nebo třeba dopravy.

Pro územní samosprávné celky je zřizování příspěvkových organizací velmi výhodné. Kromě odděleného účetnictví mají zřizovatelé nad organizací absolutní kontrolu. Subjekty mají také vlastní právní odpovědnost, jejich fungování není tak přísně svázáno s chodem úřadu příslušné zřizovatelské obce a mohou se tak efektivněji věnovat své hlavní činnosti. Na jejich činnost je ve většině případů zapotřebí příspěvek pro plnohodnotné zajištění daného určení.

Přestože z povahy věci nemohou být příspěvkové organizace ziskové, smí v rámci doplňkové činnosti zisk vytvářet a ten využít na rozvoj hlavní činnosti a zvýšit tak celkový užitek celé organizace.

Tato práce se detailněji zabývá rozborem hospodaření kulturní příspěvkové organizace. Zkoumaným subjektem je Botanická zahrada Teplice, která již 20 let přispívá k zachování genofondu rostlin v České republice a zároveň přispívá k celkovému vzdělání veřejnosti v dané oblasti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor hospodaření příspěvkové organizace Botanická zahrada Teplice v letech 2012 až 2021 s uvedením případných návrhů a opatření pro zefektivnění hospodaření organizace v budoucích letech. Dílčím cílem práce je podrobné zhodnocení rizikových ukazatelů finanční analýzy a dále zhodnocení využití finančních prostředků a fondů organizace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na tři části. První část práce je teoretická. V jejím začátku se autor zaměřuje na základní postavení obcí s uvedením jejich funkcí, zabývá se veřejnými statky a veřejným rozpočtem. Podkladem jsou dostupné informace z uvedené literatury. Následuje podrobnější rešerše k samotným příspěvkovým organizacím, která vychází především z vydaných zákonů. Teoretická východiska zakončují základní úvahy k finanční analýze.

V úvodu praktické části je představena Botanická zahrada Teplice včetně její historie, návštěvnosti a počtu zaměstnanců. Následuje detailní rozbor hospodaření za období deseti let od roku 2012 do roku 2021, který vychází především z hlavních účetních výkazů – z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Použity byly i další podklady organizace, jako je například tzv. předvaha, z které lze vyčíst počáteční a konečné stavy všech účtů, a to včetně jejich obrátů. Dalším významným zdrojem byly účetní knihy, z kterých lze navíc zjistit chronologické zápisy podle data vzniku jednotlivých účetních případů, a lze tak detailněji interpretovat vývoj jednotlivých zjištěných skutečností.

Hlavní účetní výkazy jsou vyhodnoceny pomocí vertikální a horizontální analýzy. Pomocí vertikální analýzy lze zjistit, jaký procentuální podíl na struktuře dané skupiny položek tvoří jednotlivá položka. Je tedy zřejmé, jaký je podíl jednotlivé položky rozvahy na celkových aktivech a pasivech. Stejně tak lze zjistit, jaký syntetický účet výkazu zisku a ztráty zaujímá nejvyšší podíl na celkových nákladech či výnosech.

Horizontální analýza naopak představuje vývoj jednotlivých položek a účtů v čase. Výsledná hodnota definuje meziroční změnu v procentech.

Praktická část práce rovněž detailněji analyzuje vybrané náklady a výnosy organizace, a to v oblasti hlavní i doplňkové činnosti. Stejně tak je uveden rozbor hospodaření s fondy v jednotlivých letech s cílem zhodnotit jejich využití. Všechny důležité kapitoly hospodaření doplňuje graf či tabulka.

Ještě před analýzou poměrových ukazatelů je pro připomenutí uvedena celková bilance nákladů a výnosů včetně výsledku hospodaření za celé sledované období. Poté následuje detailnější finanční analýza.

Tabulka 1: Výpočtové vzorce vybraných finančních ukazatelů

Finanční ukazatel	Vzorec
Rentabilita nákladů	$\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{náklady}}$
Peněžní likvidita (dop. hodnota 0,2 – 0,5)	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Pohotová likvidita (dop. hodnota 1 – 1,5)	$\frac{\text{oběžná aktiva – zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Běžná likvidita (dop. hodnota 1,5 – 2)	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Obrat krátkodobých pohledávek	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{celkové výnosy}/365}$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celkové výnosy}/365}$
Ukazatel zadluženosti	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$

Zdroj: vlastní zpracování, doporučené hodnoty i vzorce použity ze 2 publikací (Knápková, 2017), (Růčková, 2015)

Nejprve je spočítána rentabilita nákladů v doplňkové činnosti. Následně se počítají ukazatele likvidity. Prvně je vyjádřena likvidita prvního stupně neboli peněžní likvidita. Druhým typem likvidity je pohotová likvidita. Třetím druhem likvidity je běžná likvidita. Všechny uvedené likvidity mají podle Knápkové (2017) doporučené hodnoty, které jsou uvedeny v tabulce číslo 1.

Mezi další vypočtené poměrové ukazatele, jako součást finanční analýzy vybrané příspěvkové organizace, je zhodnocení ukazatelů aktivity. Zde je zkoumán obrat krátkodobých pohledávek. Výsledkem je počet dní, během nichž organizace inkasuje prostředky odběratelů za své pohledávky.

Následně se porovnává doba obratu závazků, tedy se zkoumá, jak rychle organizace hradí svým dodavatelům. Porovnáním těchto ukazatelů se poté definuje platební morálka organizace.

Ukazatel zadluženosti udává v procentech vztah mezi cizími a vlastními zdroji.

Pro vyhodnocení fondů organizace je vhodné také vypočítat koeficient opotřebení dlouhodobého majetku, který udává podíl mezi oprávkami a dlouhodobými aktivy. Následně je vypočítána míra investičního rozvoje, tedy jaký je poměr celkových investic k odpisům dlouhodobého majetku.

Analyzovaná časová řada posledních deseti let interpretuje věrohodný obraz vývoje jednotlivých položek a poskytuje dostatečný rozsah pro nalezení původu zjištěných skutečností.

Při zpracování praktické části práce je v největší míře použita metoda deskripce, díky které se jasně popisují zjištěné poznatky. Tuto metodu doplňuje analýza, jež se využívá nejvíce v rámci zkoumání poměrových ukazatelů ve vybrané příspěvkové organizaci. Zároveň jsou tyto hlavní metody doplněny dedukcí a matematickými metodami, především při výpočtech všech ukazatelů a jejich správného zařazení na základě poznatků z teoretické části diplomové práce. V poslední části se získané poznatky vyhodnocují za pomoci syntézy.

3 Teoretická východiska

3.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je významnou částí národního hospodářství, jeho existence je důsledkem selhávání trhu. Veřejný a soukromý sektor je charakteristický vzájemně prospěšným soužitím v tzv. smíšené ekonomice. Oba sektory se vzájemně doplňují, pokud jede z nich selhává, nastupuje ten druhý. Základní funkcí veřejného sektoru je zabezpečení veřejných statků pro občany, napravovat a odstraňovat následky tržního selhání – například podpora v nezaměstnanosti (Nahodil, 2009, s. 9). Veřejný sektor je financován z finančních prostředků z rozpočtové soustavy veřejných rozpočtů.

Podle Pekové (2008, s. 29 – 34) má veřejný sektor několik funkcí – ekonomickou, sociální a politickou. **Ekonomickou funkcí** se rozumí zabezpečení veřejných statků, vytvářejí se pracovní příležitosti, které ovlivňují celkovou nezaměstnanost. **Sociální funkce** veřejného sektoru využívají zejména sociálně slabší vrstvy obyvatel, tyto sociální služby zlepšují postavení občanů. **Politickou funkcí** se rozumí využití veřejného sektoru v procesu veřejné volby, a to protože, že cíle a i nástroje jsou předmětem veřejného rozhodování v zákonodárném sboru nebo v zastupitelstvu – v případě komunální politiky.

Do veřejného sektoru patří: veřejná správa, která řídí veřejný sektor, dále pak např. justice, policie, armáda, školství, věda a výzkum, kultura a památková péče, zdravotnictví, sociální služby, veřejná hromadná doprava, spoje, sociální bydlení, oblasti ochrany životního prostředí, vodohospodářství (Peková, 2008).

Pro zajištění výše uvedených oblastí veřejného sektoru jsou využívány neziskové organizace, které mají v ekonomice velmi významnou roli a jejich význam neustále narůstá (Krechovská, 2018, s.14). Jerry (2019)¹ připouští, že vyhovující veřejné prostředí by mělo obsahovat takové množství veřejných služeb, které jsou založeny na způsobu chování dané komunity lidí.

¹ Editoval: TOOL, Marc R. *Evolutionary Economics: Institutional Theory and Policy*. 2019. New York: Routledge. ISBN 9781315493053.

3.1.1 Neziskové organizace

Jak už napovídá název, neziskové organizace nejsou zakládány za účelem dosažení zisku a podnikání. Podle Pekové (2008, s.62) i Krechovské (2008, s. 14) mají neziskové organizace v ekonomice nepostradatelnou roli, tyto organizace působí v oblastech, které jsou pro soukromé subjekty neatraktivní. Mají za cíl plnit veřejně prospěšné cíle a pomoci zabezpečovat veřejné statky. Neziskové organizace mají důležitou roli v odvětvích, která slouží veřejnosti např. vzdělání, sociální péče (Boukal, 2007, s.11). Tyto organizace také pomáhají v oblasti podpory a sdružování zájmových skupin.

Neziskové organizace zakládají (Krechovská, 2008 s.21):

- vládní instituce,
- církve a náboženské společnosti,
- domácnosti,
- podnikatelské subjekty.

Z výše uvedeného členění lze neziskové organizace rozdělit na dvě skupiny:

- 1) Veřejnoprávní neziskové organizace – jsou založeny veřejným sektorem a jsou financovány z veřejných rozpočtů, jedná se o organizace založené státem, krajem nebo obcí – např. ve sféře zdravotnictví, kultury, školství a zemědělství (Melion, 2000, s. 104).
- 2) Soukromoprávní neziskové organizace – jsou založeny jiným subjektem, který nespadá do veřejného sektoru, např. domácnost, podnik. Tyto organizace tohoto typu se podílejí na dění v oblasti občanské společnosti.

Veřejný sektor může zakládat následující organizace (Peková, 2008, s. 62 – 66):

- organizační složky – tyto složky nemají právní subjektivitu, hospodaří jménem svého zřizovatele,
- příspěvkové organizace – tyto organizace mají právní subjektivitu, hospodaří podle vlastního rozpočtu.

Tato diplomová práce je věnována příspěvkové organizaci zřízené územně samosprávným celkem.

3.2 Obec jako územně samosprávný celek

„Každá část územní České republiky je součástí územní některé obce.“² Postavení obcí, jejich práva a povinností upravuje Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních) - dále jen Zákon o obcích.

(Zákon č. 128/2000) Obec tvoří územní celek a tedy základní územní samosprávné společenství občanů. Územní samospráva je forma veřejné vlády, tedy možnost občanům podílet se na řízení veřejných záležitostí. Je to výsledek dlouhotrvající decentralizace a demokracie. Hlavním úkolem obce je pečovat o všestranný rozvoj svého území, o potřeby svých občanů a při plnění svých úkolů chránit veřejný zájem. Obec je také veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a v právních vztazích vystupuje svým jménem.

(Zákon č. 128/2000) Územní samospráva vykonává dvě funkce. První funkcí je přenesená působnost, jedná se o výkon státní správy. Druhou a zásadní funkcí je samostatná působnost, její cílem je zajistit potřeby svých občanů. *„Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce; dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce.“*³

(Zákon č. 128/2000) Právě do samostatné působnosti obce patří záležitosti, kterou jsou jak v zájmu obce, a tak i jejich občanů. Přesný výčet záležitostí patřících do samostatné působnosti definuje §84, 85 a 102 Zákona o obcích. Obec tedy pro své občany zabezpečuje celou řadu veřejných statků a služeb.

3.2.1 Veřejný statek

(Samuelson, 2013, s. 45, 982) Veřejný statek je komodita, z které mohou mít stejný prospěch všichni lidé v celé zemi nebo dané obci (zajištění bezpečnosti, veřejné osvětlení). Prospěch z veřejného statku je nedělitelný (pokud jeden uživatel spotřebovává statek, neubírá tím možnost spotřebovávat statek jinému uživateli) a lidé nemohou být vyloučeni z jeho využívání. Je to zároveň ekonomická aktivita, kterou není možné ponechat soukromému podnikání. K soukromému poskytování veřejných statků nedochází, protože

² Přímá citace – zdroj: Zákon č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

³ Přímá citace – zdroj: Zákon č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

jejich přínosy jsou rozptýleny mezi obyvatelstvem. Soukromý sektor tedy nezajistí veřejné statky v dostatečné míře, proto k jejich zabezpečení musí přistoupit vláda nebo místní samospráva.

(Holman, 2011, s. 407) Veřejný statek se odlišuje od soukromého statku tím, že o jeho množství nerozhodují spotřebitelé projevením své poptávky na trhu, ale určuje je stát popř. obec. Veřejné statky také nejsou poskytovány výhradně státními podniky nebo institucemi, ale musí být financovány z veřejných rozpočtů tedy z daní.

3.2.2 Smíšený veřejný statek

(Peková, 2008, s. 52, 53) Definici veřejnému statku odpovídá v reálné ekonomice jen málo statků. Existuje však mnoho statků, jejichž charakteristika je odlišná jak od veřejného statku, tak i od soukromého statku, jsou to tzv. smíšené statky. Jsou to také statky kolektivní spotřeby a užitek ze spotřeby je individuální. Charakteristické pro smíšený statek je, že množství statku je dělitelné, avšak jeho kvalita dělitelná není (např. počet žáků ve třídě nemůže být neomezený, protože by tím trpěla kvalita výuky). Lze tedy určit přesný podíl spotřebitele na čerpání smíšeného statku, a tak i případně určit poplatek za jeho užívání.

V souvislosti se smíšeným statkem je často zmiňován tzv. efekt černého pasažéra, který statky využívá, ale nechce za ně platit. Náklady na evidenci spotřeby a vynucení platby, případně vyloučení černého pasažéra ze spotřeby, by bylo neúměrné – jedná se o transakční náklady, které snižují efektivnost. Problém je řešen nízkým uživatelským poplatkem dotovaným z daňového výnosu. Toto řešení by mělo být podle Stiglitze (1997) efektivní a transparentností, což by podle něj měli řešit vládní představitelé.

(Peková, 2008, s. 52) Spotřeba smíšených veřejných statků je rozdělena na:

- fakultativní statky – jednotlivec sám rozhodne, zda daný veřejný statek využije (hromadná doprava, kulturní akce, sociální služby),
- preferované statky – spotřeba je přikázána státem nebo zákonem (zákonem stanovená délka povinné školní docházky).

(Peková, 2008, s. 53) Smíšené veřejné statky, především ty fakultativní, jsou poskytovány za uživatelský poplatek, který je modifikovanou cenou. Důvodem je, že smíšené veřejné statky neprocházejí trhem. Pro jejich zabezpečení není motive zisk, proto jsou poskytovány za uživatelský poplatek založený na neziskovém principu. Na produkci

smíšených veřejných statků se v řadě případů musí podílet jak uživatelské poplatky, tak i finanční prostředky z veřejného rozpočtu.

3.3 Veřejný rozpočet

(Holman, 2011, s. 616) Veřejný rozpočet je širší pojem než státní rozpočet, do veřejných rozpočtů patří kromě státního rozpočtu i např. rozpočty obcí.

(Peková, 2008, s. 212) Veřejné rozpočty se sestavují na jedno rozpočtové období, které je stejné pro celou rozpočtovou soustavu a je shodné s kalendářním rokem. Jedná se o nástroj rozpočtové politiky, na úrovni státního rozpočtu jde o nástroj stabilizační fiskální politiky státu. Rozpočet územně samosprávného celku je nástrojem sociálně ekonomického rozvoje obce.

(Peková, 2008, s. 215) Veřejný rozpočet je důležitý finanční plán rozpočtového období, Je to toková veličina, během celého období postupně přicházejí jednotlivé druhy příjmů na a z výdajového účtu se postupně hradí potřeby (plánované i neplánované) V průběhu období tedy dochází k časovému nesouladu mezi vývojem příjmů a výdajů. Dlouhodobým cílem by na úrovni územně samosprávného celku měl být vyrovnaný rozpočet.

(Peková, 2008, s. 212, 216) Současně se sestavováním rozpočtu se sestavují i střednědobé rozpočtové prognózy, protože s krátkodobým rozpočtovým plánováním si nelze vystačit. Rozpočtový výhled má pomoci zvýšit efektivnost celé rozpočtové soustavy. Je zásadní pro plánování dlouhodobého sociálně-ekonomického rozvoje obce. Dále je významný z pohledu plánování investic. Z rozpočtového výhledu vychází roční rozpočet.

3.4 Organizace územně samosprávných celků

Úkolem územní samosprávy je zajištění ať už čistě veřejných statků tak i smíšených statků pro své občany. Ke splnění tohoto úkolů mu legislativa poskytuje několik možností a způsobů, jak plnění hospodárně a účelně plnit.

„Územní samosprávný celek může ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností:

- a) zřizovat vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity,*

- b) zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk,*
- c) zakládat obchodní společnosti, a to akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným,*
- d) zakládat ústavy podle zvláštního zákona,*
- e) zřizovat školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,*
- f) zřizovat veřejné výzkumné instituce podle zvláštního zákona.“⁴*

3.4.1 Příspěvkové organizace

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Příspěvkové organizace územních samosprávných celků jsou nestátní organizace, zřízené krajem nebo obcí. Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkovou organizaci pro činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

(Peková, 2008, s. 65) Z pohledu ekonomické teorie by se měly příspěvkové organizace zřizovat pro zabezpečení neziskových činností, smíšených veřejných statků, které jsou poskytovány za uživatelský poplatek. O výši uživatelského poplatku rozhoduje na úrovni územní samosprávy volený orgán zřizovatele. Příspěvkové organizace tudíž dosahují výraznějších vlastních příjmů a hospodaří dle vlastního rozpočtu. Víturka (2010) doporučuje vytvoření strategických plánů pro rozvoj s ohledem na požadavky soukromého sektoru.

3.4.2 Zřízení příspěvkové organizace

Zřizování příspěvkových organizací územně samosprávných celků upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních) (dále jen Zákon o obcích) a zákon č. 250/2000 Sb., rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (dále jen Zákon o rozpočtových pravidlech).

(Zákon č. 128/2000 Sb.) Pravomoc zřizovat a rušit příspěvkovou organizace územně samosprávného celku je dána Zákonem o obcích zastupitelstvu obce. Zastupitelstvo schvaluje zřizovací listinu příspěvkové organizace.

⁴ Přímá citace. Zdroj: Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Náležitosti zřizovací listiny upravuje Zákon o rozpočtových pravidlech, konkrétně § 27 odst. 2.

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Zřizovací listina musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele, pokud jím je obec, tak i její zařazení do okresu,
- název, sídlo a identifikační číslo osoby (poskytne správce základního registru právnických osob),
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti (určuje, jakými činnostmi bude příspěvková organizace dosahovat účelu svého zřízení),
- označení statutárních orgánů a také způsob, jakým vystupují jménem organizace,
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který příspěvkové organizaci předává k hospodaření (dále jen svěřený majetek),
- vymezení majetkových práv tak, aby mohla organizace řádně spravovat majetek a plnit účel k němuž byla zřízena, zejména se uvedou práva a povinnosti s efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, jeho rozvoj a zvelebování, podmínky pro investiční výstavbu, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům.
- určení pravidel pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace,
- vymezení okruhů doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí (aby mohla lépe využít všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců), tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně, také nesmí být tato činnost ztrátová, jinak se musí zrušit,
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

3.4.3 Hospodaření s majetkem

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Příspěvková organizace má svoji právní subjektivitu a odpovědná za své hospodaření. Hospodaří však s majetkem, který jí svěřil zřizovatel a musí s ním hospodařit v rozsahu stanoveném ve zřizovací listině.

Pokud zákon nestanoví jinak, nabývá majetek pro svého zřizovatele, který si může stanovit, že je nutný jeho předchozí souhlas s nabytím. (Zákon č. 250/2000 Sb.) Nabývat do svého vlastnictví může příspěvková organizace pouze majetek, který je potřebný k výkonu její činnosti, pro kterou byla zřízena, a to následujícími způsoby:

- bezúplatným převodem od zřizovatele,
- darem s předchozím souhlasem zřizovatele,
- děděním (opět jen s předchozím souhlasem zřizovatele),
- jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.

Pokud se stane majetek, který ji bezúplatně převedl zřizovatel, pro příspěvkovou organizaci nepotřebným, je povinna ho nejprve bezúplatně nabídnout zřizovateli. Nepřijme-li zřizovatel nabídku, může příspěvková organizace se souhlasem zřizovatele majetek převést do vlastnictví jiné osoby.

Zřizovatel také podle Otrusínové (2011) provádí kontrolu hospodaření u příspěvkové organizace. Ta bývá zpravidla dále vymezena vnitřními předpisy zřizovatele.

3.4.4 Finanční hospodaření

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Příspěvková organizace hospodaří podle svého rozpočtu, dále je povinna sestavit střednědobý výhled rozpočtu. Rozpočet i střednědobí výhled schvaluje zřizovatel. Rozpočet je plán nákladů a výnosů na rozpočtový rok a řídí se jím financování činnosti příspěvkové organizace. Střednědobý výhled rozpočtu je plán nákladů a výnosů nejméně na dva roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Všechny tyto dokumenty by měly být splnitelné v rámci ekonomických i provozních možností organizace (Valenta, 2004, s.122). Podle Tomáškové (2015) však není přesně definovaná doba, na kterou mají být střednědobé výhledy plánované. Pařízková (2018) potvrzuje zásadu reálnosti a pravdivosti rozpočtu.

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Peněžní prostředky, se kterými příspěvková organizace hospodaří, jsou získané z vlastní činnosti nebo přijaté z rozpočtu zřizovatele. (Peková, 2008, s. 294) Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvky na provoz a na investice. Příspěvek na provoz je určen na financování běžných potřeb vč. oprav a údržby.

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Zřizovatel také může uložit příspěvkové organizaci uložit odvod do svého rozpočtu. Učiní tak v případě, že plánované výnosy převyšují plánované

náklady, které jsou ukazatelem rozpočtu. Dále může stanovit odvod z odpisů v případě, že její investiční zdroje jsou větší než potřeba jejich využití dle rozhodnutí zřizovatele.

Zákon o rozpočtových pravidlech přesně stanovuje, jakým jednáním může příspěvková organizace porušit rozpočtová pravidla:

- a) „použije finanční prostředky, které obdrží z rozpočtu svého zřizovatele, v rozporu se stanoveným účelem,
- b) převede do svého peněžního fondu více finančních prostředků, než stanoví tento zákon nebo než rozhodl zřizovatel,
- c) použije prostředky svého peněžního fondu na jiný účel nebo v jiné výši, než stanoví tento zákon nebo jiný právní předpis,
- d) použije své provozní prostředky na účel, na který měly být použity prostředky jejího peněžního fondu podle tohoto zákona,
- e) překročí stanovený nebo přípustný objem prostředků na platy, pokud toto překročení do 31. prosince nekryla ze svého fondu odměn, nebo
- f) neprovede odvod podle odstavce 9 ve lhůtě stanovené zřizovatelem.“⁵

(Zákon č. 250/2000 Sb.) V případě porušení rozpočtové kázně uloží zřizovatel příspěvkové organizaci odvod do svého rozpočtu. Odvod odpovídá výši neoprávněně použitých peněžních prostředků. Zákon o rozpočtových pravidlech umožňuje zřizovateli prominout stanovený odvod z důvodu tvrdosti opatření.

Příspěvkové organizace územně samosprávných celků vytváří své peněžní fondy – rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Tvorba a využití fondů upravuje Zákon o rozpočtových pravidlech.

3.4.5 Rezervní fond

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Tento fond je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace. Zlepšený výsledek je vytvořen, pokud skutečné výnosy z hospodaření jsou spolu s přijatými provozními příspěvky větší než provozní náklady. Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a fondu odměn schvaluje zřizovatel.

⁵ Přímá citace. Zdroj: Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

(Peková, 2008, s. 294) Rezervní fond je motivací příspěvkové organizace k dosahování zlepšeného výsledku hospodaření. Rezervní fond používá příspěvková organizace na financování dalšího rozvoje své činnosti, k překlenutí časového nesouladu mezi náklady a výnosy, ztráty za předchozí léta, k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně, na přiděl do investičního fondu.

3.4.6 Fond reprodukce majetku

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Příspěvková organizace využívá tento fond k financování svých investičních potřeb jako je pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného majetku, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, odvodu do rozpočtu zřizovatele (pokud je takový odvod stanoven), případně k navýšené finančních prostředků na údržbu a opravy majetku příspěvkové organizace.

Fond je tvořen z:

- odpisů hmotného a nehmotného majetku na základě zřizovatelem schváleného odpisového plánu,
- investičních příspěvků od zřizovatele,
- investiční dotace ze státních fondů a jiných veřejných rozpočtů,
- příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, pokud k tomu dal zřizovatel souhlas.

3.4.7 Fond odměn

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Fond je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, nejvýše však do 80 % jeho výše nebo do 80 % objemu prostředků na platy stanovené zřizovatelem, popř. zvláštním právním předpisem. Převod do fondu schvaluje zřizovatel. Z fondu se hradí odměny zaměstnanců, přednostně je z fondu hrazeno překročení stanoveného objemu přestupků na platy.

3.4.8 Fond kulturních a sociálních potřeb

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Jeho tvorba a využití se řídí vyhláškou ministerstva financí. Tvoří se zálohově v průběhu roku z roční plánované výše nákladů na platy a náhrady platů, mezd, odměn. Vyúčtování skutečného základního přidělu se uskutečňuje v rámci účetní

uzávěrky. Využívá se k financování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců příspěvkové organizace.

3.4.9 Úvěry, půjčky a ručení příspěvkové organizace

(Zákon č. 250/2000 Sb.) Příspěvková organizace je oprávněna uzavírat smlouvy o půjčce nebo úvěru pouze po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. Souhlas není vyžadován v případě půjček zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb. K dočasnému krytí svých potřeb může získat od svého zřizovatele návratnou finanční výpomoc, pokud je její vrácení zabezpečeno jejími výnosy běžného roku, nejpozději do 31. března následujícího roku.

Příspěvková organizace smí pořizovat věci na splátky nebo smlouvou s právem koupě jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele.

K nákupu akcií či jiných cenných papírů není příspěvková organizace oprávněna. Přijímat je jako protihodnotu za své pohledávky vůči jiným subjektům opět jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele.

Příspěvková organizace není oprávněna poskytovat dary jiným subjektům, s výjimkou obvyklých peněžitých případně věcných darů svým zaměstnancům. Dále není příspěvková organizace oprávněna zřizovat nebo zakládat právnické osoby nebo mít majetkovou účast v právnické osobě zřízené za účelem podnikání.

3.5 Finanční analýza

3.5.1 Účel a zdroj dat

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, jedná se o komplexní zhodnocení finanční situace organizace. Poskytuje informace, zda je dostatečně zisková, zda efektivně využívá svých aktiv, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen splácet včas své závazky. Podle Sedláčka (2011) je finanční analýza základní metoda hodnocení podniku.

(Knápková, 2017, s. 17) Manažerům pomáhá finanční analýza při krátkodobém a hlavně pro dlouhodobé plánování. Znalost finanční analýzy organizace umožňuje manažerům správně se rozhodovat v oblasti stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, získávání finančních zdrojů.

(Knápková, 2017, s. 21) Pro zpracování finanční analýzy je nutné získání kvalitních dat, aby bylo zajištěno získání relevantních výsledků. Zdrojem jsou účetní výkazy organizace, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow (peněžní toky), přehled změn vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Kromě znalosti jednotlivých položek je nutné pro manažery znát i vzájemné souvztažnosti položek. Také je potřeba si uvědomit, že je potřeba s daty zacházet obezřetně vzhledem k jejich vypovídající schopnosti. Vychází se z účetních a daňových výkazů, které nemusí vždy obsahovat data, která by věrně zobrazovala ekonomickou i provozní realitu. Kocmanová (2013) vidí právě jako riziko zpracování analýzy externím pracovníkem, který není součástí každodenního chodu organizace.

3.5.2 Rozvaha

(Knápková, 2017, s. 24, 25) Je základním účetním výkazem každé organizace, které informuje, jaký majetek organizace vlastní a z jakých zdrojů je financován její majetek. Rozvahu sestavuje organizace k určitému datu, je rozdělena na stranu aktiv a pasiv a tyto dvě strany se musí rovnat.

Aktiva

(Knápková, 2017, s. 24, 30, 31) Představují majetkovou strukturu organizace. Dělí se dle likvidnosti (tj. jak rychle se dají přeměnit na peněžní prostředky) a dle doby upotřebitelnosti. Položky aktiv jsou:

- A. Pohledávky za upsaný majetek – nesplacené akcie nebo podíly jako protipoložka základního kapitálu.
- B. Dlouhodobý majetek – slouží organizaci po dobu delší než jeden rok, postupně je opotřebován. Je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, dlouhodobým nehmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem.
 - a. Dlouhodobý nehmotný majetek – jedná se o nehmotné výsledky výzkumné činnosti, software, licence, know-how, autorská práva apod.
 - b. Dlouhodobý hmotný majetek – zahrnuje pozemky, stavby, stroje, zařízení, dopravní prostředky.
 - c. Dlouhodobý finanční majetek – nakoupené dluhopisy, akcie, vkladové listy, půjčky. Zákon o rozpočtových pravidlech ovšem zakazuje příspěvkovým organizacím nakládat s tímto typem majetku.

Nejen pro účely finanční analýzy je velmi důležité všimnout si stáří majetku. Stáří majetku je možné poznat z rozvahy. Na straně aktiv jsou sloupečky „brutto“ (hodnota aktiva v pořizovací ceně), „korekce“ (vyjádření oprávek – suma odpisů), „netto“ (zůstatková hodnota aktiva).

Odpisy jsou vyjádřením opotřebení majetku, je to také významná nákladová položka a slouží jako interní zdroj financování.

V případě příspěvkových organizací je z odpisů tvořen investiční fond.

- C. Oběžná aktiva – jedná se o krátkodobý majetek, který je v neustálém pohybu a doba použitelnosti je kratší než jeden rok. Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky (v pokladně, na bankovním účtu i ceniny).
- D. Časové rozlišení – slouží k zachycení časového rozlišení nákladů a příjmů příštích období.

(Knápková, 2017, s. 32) Při rozhodování o struktuře majetku musí manažer organizace brát v úvahu stupeň a efektivnost využití majetku. Také je potřeba zvažovat likvidnost jednotlivých složek majetku. Samozřejmě musí být majetková struktura vyvážena strukturou finančních zdrojů na straně pasiv.

Pasiva

(Knápková, 2017, s. 35-38) Představují finanční strukturu organizace. Pasiva jsou zdrojem financování majetku organizace. Finanční strukturu tvoří:

- A. Vlastní kapitál – je tvořen základním kapitálem (část majetku, která vznikla při založení), ážiem, kapitálovými fondy a výsledkem hospodaření minulých let.
- B. Cizí zdroje (rezervy) – představují částku, kterou bude muset organizace vydat v budoucnu např. na opravy majetku.
- C. Cizí zdroje (závazky) – jedná se jako dlouhodobé závazky (splatnost delší než jeden rok – např. úvěry) tak i krátkodobé závazky (splatnost do 1 roku- např. závazky vůči zaměstnanců, zálohy od odběratelů)

- D. Časové rozlišení – zachycuje zůstatky výdajů příštích období (např. nájemné place zpětně) a také zůstatky budoucích výnosů (např. předplatné).

(Knápková, 2017, s. 39) Ve skladbě finanční struktury musí manažer organizace zvážit několik faktorů:

- 1) Vyhodnotit náklady kapitálu – organizace nese náklady jak vlastního (náklady obětované příležitosti) tak i cizího kapitálu (úrok). Cílem je usilovat o co nejnižší průměrné náklady.
- 2) Vyvážit majetkovou strukturu – manažer by měl dodržet pravidla:
 - a. dlouhodobý majetek a trvalá část oběžného majetku je kryt dlouhodobým kapitálem tzv. „zlaté pravidlo financování“,
 - b. podnik s vysokým podílem nehmotného majetku by se neměl moc zadlužovat,
 - c. organizace, které nesou vyšší provozní riziko díky vysokému podílu fixního nákladů, by měli nést nižší finanční riziko.

3.5.3 Výkaz zisku a ztráty

„Výnosy, náklady a výsledek hospodaření tvoří obsah účetního výkaz zisku a ztráty.“⁶ Výnosy jsou peněžní částky, které organizace získala ze všech svých činností, bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. Náklady jsou peněžní částky, které organizace vynaložila na získání výnosů, přesto že k jejich zaplacení nemuselo dojít ve stejném období. Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady je výsledek hospodaření. Ten může být ziskem nebo ztrátou.

Tento výkaz může být sestaven dle druhového členění nebo dle účelového členění. Druhové členění sleduje, jaké druhy nákladů byly vynaloženy např. na spotřebu materiálu, mzdové náklady. Jednotlivé druhy nákladů jsou během sledovaného období do výkazu promítány podle časového hlediska – tj. v okamžiku, kdy byly vynaloženy.

(Knápková, 2017, s. 41) Účelové členění sleduje příčinu vzniku – tj. za jakým účelem byly vynaloženy např. na správu, na výrobu. Do výkazu jsou účelové náklady promítnuty ve chvíli, kdy je k nim vykázán výnos. To neplatí o nákladech na správu a odbytu, protože k nim

⁶ Přímá citace (Knápková, 2017, s. 17)

nelze přesně přiřadit konkrétní výkon. Náklady na správu a odbyt jsou do výkazu promítnuty v okamžiku vzniku.

3.5.4 Cash flow

(Knápková, 2017, s. 51-55) Jedná se o přehled peněžních toků organizace. Rozvaha i výkaz zisku a ztráty podávají informace o stavu majetku, výnosů a nákladů k určitému okamžiku, bez ohledu na to, kdy skutečně vznikly. Dochází tím k určitému nesouladu, tento problém pomáhá odstranit sledování cash flow. Sledování cash flow je velmi důležité pro finanční řízení a finanční analýzu organizace.

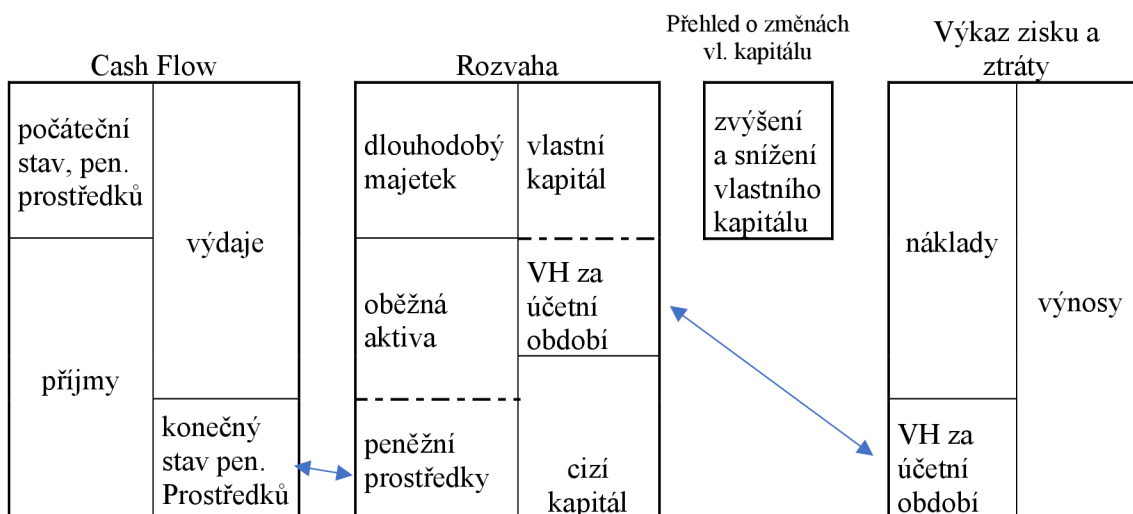
Výkaz sleduje peněžní prostředky, kterými jsou peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na bankovním účtu a peníze na cestě. Peněžní ekvivalenty jsou krátkodobým likvidním majetkem, u kterých není předpoklad, že by se jejich hodnota v čase výrazně změnila. Výkaz cash flow je většinou členěn na oblast běžné (provozní)činnosti, investiční oblast, oblast externího financování.

Při sestavování cash flow existují dvě základní metody – přímá a nepřímá. Přímá metoda spočívá v tom, že je přehled peněžních toků sestaven na základě skutečných čistých plateb. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, a to z rozdílu mezi výnosy a náklady, který se převede na tok peněz.

3.5.5 Vzájemná provázanost mezi účetními výkazy

V obrázku č. 1 je zobrazeno vzájemná provázanost mezi jednotlivými účetními výkazy. Rozvaha zobrazuje majetkovou strukturu a finanční strukturu, zásadním zdrojem financování je výsledek hospodaření za účetní období, který je do rozvahy přebírán z výkazu zisku a ztráty. S ohledem na majetkovou strukturu je důležitý stav finančních prostředků a rozdíl finančních prostředků na začátku a na konci roku je sledován v cash flow.

Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů



Zdroj: Vlastní zpracování – dle Knápkové (2017, s. 62)

3.5.6 Metody finanční analýzy

(Knápková, 2017, s. 65) Následující metody a postupy jsou tradiční a v praxi hojně využívané pro svou jednoduchost. K základním metodám patří:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury při využití horizontální a vertikální analýzy.
- Analýza tokových ukazatelů – především výnosů, nákladů, zisku a cash flow, opět se využívá vertikální a horizontální analýza.
- Analýza rozdílových ukazatelů – nejvyužívanějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů – jedná se o ukazatele likvidity, rentability, aktivity, produktivity, zadluženosti, ukazatelů kapitálového trhu, analýzu ukazatelů na bázi cash flow.
- Analýza soustav ukazatelů – využívají se pro analyzování vlivu dílčích aspektů na finanční situaci.
- Souhrnné ukazatele hospodaření – využívá různé bankrotní a bonitní modely.

Pro praktickou část diplomové práce je vybráno provedení horizontální a vertikální analýzy, výpočet poměrových ukazatelů – zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Proto jsou v následující části podrobněji popsány tyto vybrané ukazatele.

3.5.7 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Při analýze absolutních ukazatelů se vychází přímo z účetních výkazů, analyzovaná data se porovnávají v časových řadách – horizontální analýza. Dále také můžeme sledovat procentní rozbor položek, vyjádří se procentní podíly položek – vertikální analýza.

A. Horizontální analýza

(Knápková, 2017, s. 71; Máče, 2006, s. 29) Porovnávání se provádí po řádcích, proto horizontální analýza. Analýza se zabývá změnami jednotlivých položek výkazu a časové posloupnosti. Je vypočítána absolutní výše změn, která se vyjádří v procentech vůči předchozímu roku. Vypočítané hodnoty lze mezi sebou porovnávat a zjistit jaké položky se vzájemně ovlivňují.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

kde

t je výchozí rok

(1)

B. Vertikální analýza

(Knápková, 2017, s. 71; Máče, 2006, s. 29) Technika rozboru spočívá ve zpracování jednotlivých let od shora dolů, proto název vertikální analýza. Položky se z účetních výkazů vyjádří jako procentní podíl k jedné zvolené základně, která se rovná 100 %. Např. při rozboru rozvahy jsou obvyklou základnou aktiva / pasiva.

3.5.8 Poměrové ukazatele

Podle Knápkové se jedná o základní nástroje finanční analýzy, je to zároveň i nejoblíbenější metoda provedení analýzy. Umožní získat rychlou a ucelenou představu o stavu organizace. Charakteristické je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a případně i cash flow.

1. Ukazatel zadluženosti

(Knápková, 2017, s. 87; Máče, 2006, s. 37) Jedná se o indikátor výše rizika, které organizace nese při daném poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyjadřuje, jak

organizace financuje aktiva z vlastních, ale i cizích zdrojů. Za určitých podmínek je pro organizaci užitečná určitá míra zadlužení, a to v případě kdy je cizí kapitál levnější než vlastní. Důvodem je, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku – jedná se o tzv. daňový štít.

Snahou manažera organizace by měla být co neoptimálnější finanční struktura. Náklady spojené s určitým druhem kapitálu se liší a jsou závislé např. na době splatnosti kapitálu. Platí, že čím delší doba splatnosti, tím vyšší náklady, proto nejlevněji vychází krátkodobý cizí kapitál a nejdražší je vlastní kapitál.

Celková zadluženost – základní ukazatel zadluženosti, pohybuje se mezi 30 % až 60 % (v závislosti na odvětví).

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizi zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

2. Likvidita

(Knápková, 2017, s. 94) Jedná se schopnost podniku hradit své závazky, poměřuje to čím je možno platit a to co je nutné zaplatit. Podle toho, co požadujeme od měření zjistit, dosazujeme do vzorce majetkové položky. Jednotlivé majetkové položky se liší dobou likvidnosti. Základní metodou je pracovat s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Doporučovaná hodnota ukazatele je od hodnoty 1,5 do 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

3. Rentabilita

Knápková definuje rentabilitu jako výkonnost vloženého kapitálu, protože poměřuje zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy k tvorbě zisku. V tržní ekonomice slouží zisk jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Existuje několik ukazatelů rentability, ty se liší tím, jaké hodnoty se dosazují do vzorce do jmenovatele. V čitateli vzorce je vždy uveden zisk, uvádí se zisk před zdaněním nebo po zdanění. (Knápková, 2017, s. 100; Máče, 2006, s. 33)

Jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách, příspěvkové organizace nejsou zakládány za účelem zisku.

Rentabilita celkového kapitálu (*return on assets – ROA*)

Hodnota tohoto ukazatele udává, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Nerozlišuje, zda jsou aktiva financována z vlastních nebo cizích zdrojů.

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

kde

EBIT je zisk před úroky a zdaněním (Earning Before Income and Taxes)

A jsou aktiva celkem

(4)

Dalšími poměrovými ukazateli podle Knápkové jsou ukazatel zadluženosti, ukazatele kapitálového trhu a analýza ukazatelů na bázi cash flow, lze tedy konstruovat mnoho různých ukazatelů. Jak uvádí Knápková, každý podnik je jedinečný, a i tak se má přistupovat k finanční analýze a k prezentování jejích výsledků. Toto pravidlo platí v případě příspěvkové organizace dvojnásob. Příspěvkové organizace nejsou typickým podnikem soukromého sektoru, proto byly pro finanční analýzy vybrány jen ty ukazatele, které mají pro hodnocení nějakou vypovídající hodnotu a takové, pro která má organizace vstupní data.

4 Praktická část

4.1 Představení botanické zahrady

Příspěvková organizace, jejíž hospodaření je předmětem této praktické části, byla založena k 1. lednu 2002. Vznik zahrady jako takové se nicméně podle archivních materiálů datuje už od konce roku 1896. V tomto roce totiž město Teplice úplatně nabylo pozemků na vystavění tzv. zásobní zahrady pro lázeňské potřeby města. Až v sedmdesátých letech se kvůli špatné kvalitě ovzduší severních Čech zahrada zpřístupnila veřejnosti a nabídla první ukázkové expozice.

V dřívějším období se činnost zahrady orientovala spíše na přípravu sadbového materiálu. Z dostupných zdrojů lze uvést, že zahrada za jeden rok dokázala vypěstovat až 120 tisíc letniček a 60 tisíc dvouletek. Přestože se zahrada prezentovala jako botanická, tato funkce nebyla hlavní a je patrné, že plnila odlišná zadání.

Od května 2007 jsou návštěvníkům postupně zpřístupněny tři, později čtyři, expoziční skleníky, které doplňuje rozlehlá venkovní expozice. Ta je geograficky členěná a během odpoledne lze takřka procestovat celý svět.

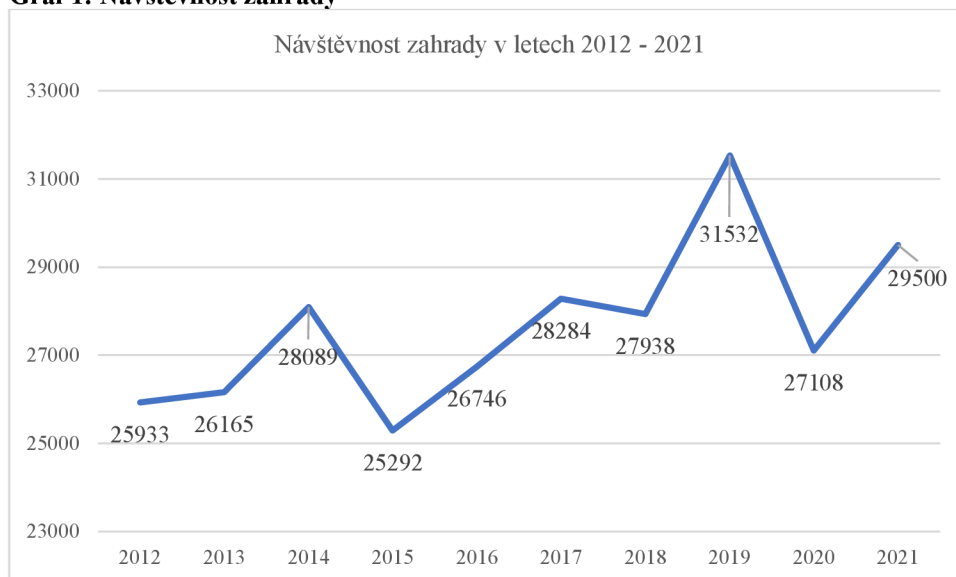
Expozičním skleníkům dominuje skleník tropický, který je se svou výškou 30 metrů nejvyšším skleníkem v České republice. Nalezneme zde rostliny z tropické Ameriky, Asie, Austrálie i Afriky. Expozici doplňují prvky jako jsou vodopád, jezírko či akvária. Xerický skleník soustřeďuje naopak flóru dlouhodobě suchých oblastí – typicky se jedná například o polopouště Střední a Jižní Ameriky, Jižní Afriky, Madagaskaru a dalších. Valdiviánský deštný les lze objevit ve skleníku subtropickém, kde lze nalézt i ukázkou historické uhelné krajiny na Teplicku. Nejnovější stavbou je pak skalničkový skleník, který byl otevřen v roce 2020. Zde jsou k nalezení citlivé rostliny vyžadující v zimě absolutní sucho, nebo zvláštní ošetřování.

Součástí areálu zahrady je cukrárna, která je dlouhodobě pronajímána soukromým provozovatelům. Celý areál je vyobrazen na obrázku číslo 2.

Zahradu každoročně navštíví více než 25 tisíc osob. Nejvíce návštěvníků ve sledovaném období přišlo v roce 2019 (31,5 tisíc), nejméně v roce 2015 (25,2 tisíc). Strmý propad je vidět na grafu číslo 1 mezi lety 2019 a 2020. Je způsoben koronavirovými

opatřeními, která neumožňovala otevření zahrady pro veřejnost v určitých obdobích v letech 2020 a 2021.

Graf 1: Návštěvnost zahrady



Zdroj: vlastní zpracování ze získaných výročních zpráv, Botanická zahrada Teplice (2012 – 2021)

Obrázek 2: Letecký pohled na botanickou zahradu



Zdroj: Botanická zahrada Teplice (2021)

4.1.1 Zřizovací listina

Botanická zahrada Teplice má platnou zřizovací listinu z prosince roku 2009. Před tímto datem byl zakladatelský dokument celkem pětkrát měněn. Jednalo se zejména o majetkové dodatky a upřesnění vybraných povinností organizace ať už z ohledu legislativních změn, případně ze strany zřizovatele.

Předmětem hlavní činnosti je vytváření veřejné expozice, včetně shromažďování a péče o co nejbohatší sortiment našich i exotických rostlin pro výstavní a vědecké účely (včetně vlastní expediční činnosti). Kromě toho má organizace pečovat o genofond české i zahraniční flóry, má se zabývat vzděláváním, osvětou i východovou v oboru přírodních věd. V rámci doplňkové činnosti pak zřizovatel povoluje organizaci pronajímat nemovitý majetek, provádět reklamní činnosti, pořádat odborné kurzy, provozovat specializovaný maloobchod či poskytovat služby v zahradnictví.

Statutárním orgánem je ředitel, který za příspěvkovou organizaci jedná samostatně.

V rámci zřizovací listiny jsou dále upraveny povinnosti statutárního orgánu vůči zřizovateli, dále jsou vymezena práva organizace ke svěřenému majetku.

4.1.2 Zaměstnanci

Tabulka 2: Počet zaměstnanců a jejich průměrný plat za období 2012-2021

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet z. fyzicky	12	12	13	13	12	13	14	14	17	17
Počet z. přepočten dle úvazku	12	11,67	12,75	12,75	12	12,5	12,75	13,75	15,58	16,25
Počet z. - DPP	11	14	17	9	9	10	21	16	21	25
Počet z. - DPČ	10	10	9	8	7	7	9	11	7	8
Průměrný plat (v Kč)	19960	21358	21457	22553	20973	24097	24500	25191	32462	29869

Zdroj: vlastní zpracování, data čerpána z výročních zpráv organizace (2022)

Počet zaměstnanců na tzv. hlavní pracovní poměr postupně od roku 2012 do 2021 rostl z počtu 12 na fyzický počet 17 pracovníků. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci mají částečné pracovní úvazky, vychází tzv. přepočtený počet zaměstnanců v tabulce číslo 2 nižší, než je počet fyzický. V roce 2021 zaměstnávala botanická zahrada jednoho ředitele, dva pracovníky v ekonomicko-provozním úseku, dva pracovníky v botanickém úseku, dva údržbáře a deset zahradníků.

Kromě hlavních pracovních poměrů organizace využívá tzv. dohod konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o dohodu o provedení práce a dohodu o provedení činnosti. Na základě těchto smluv se v organizaci zaměstnávají pokladní, recepční, ostraža, sezónní

zahradníci a ostatní nepravidelní pracovníci. Výhodou těchto smluv jsou nižší náklady pro organizaci zejména v povinných odvodech a také ve využití flexibility v závislosti na rozvržení pracovních směn.

4.2 Rozvaha

Pro elementární vyhodnocení hospodaření všech institucí existují dvě základní sestavy. V první řadě se jedná o účetní výkaz Rozvaha a následně o Výkaz zisku a ztráty. Botanická zahrada Teplice sestavuje oba výkazy povinně vždy ke konci každého kalendářního čtvrtletí. Následující část je detailně věnována zkoumání dílčích položek Rozvahy v období deseti let od roku 2012 do roku 2021 a to k rozhodnému dni 31.12.

Tabulka 3: Rozvaha, absolutní hodnoty (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	82866,8	81288,57	81013,69	79676,07	79682,32	79182,08	75718,07	82322,54	80812,08	81322,75
Stálá aktiva	74593,16	72935,37	71698,41	70019,38	68340,35	66661,33	64982,3	71415,7	71870,85	73480,86
Dlouhodobý hmotný majetek	74593,16	72935,37	71698,41	70019,38	68340,35	66661,33	64982,3	71415,7	71870,85	73480,86
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	8273,64	8353,2	9315,28	9656,69	11341,96	12520,76	10735,76	10906,84	8941,22	7841,89
Zásoby	50,17	51,95	43,12	57,71	37,11	322,46	252,89	229,54	300,72	246,27
Krátkodobé pohledávky	98,72	24,71	245,08	44,95	23,37	101,91	2,93	135,05	33,11	601,93
Krátkodobý finanční majetek	8124,75	8276,54	9027,08	9554,03	11281,48	12096,39	10479,94	10542,25	8607,39	6993,69
Pasiva celkem	82866,8	81288,57	81013,69	79676,07	79682,32	79182,08	75718,07	82322,54	80812,08	81322,75
Vlastní kapitál	82372,97	80803,06	80517,33	79185,88	78922,35	78581,2	75087	81607,43	80037,22	80079,25
Jmění účetní jednotky	74670,24	73012,45	71775,49	70096,47	68417,44	66738,41	64982,3	71415,7	71870,85	73480,86
Fondy účetní jednotky	5832,86	6510,01	6833,06	7789,36	8584,87	9685,97	8502,76	9124,4	7740	6097,51
Výsledek hospodaření	1869,87	1280,6	1908,78	1300,05	1920,04	2156,82	1601,94	1067,33	426,37	500,88
Cizí zdroje	493,83	485,51	496,36	490,19	759,97	600,88	631,07	715,11	774,86	1243,49
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	20,6	20,6
Krátkodobé závazky	493,83	485,51	496,36	490,19	759,97	600,88	631,07	715,11	754,26	1222,89

Zdroj: vlastní zpracování, data čerpána z obdržených výkazů (2022)

Výkaz rozvaha představuje celistvý přehled o majetku organizace. Zobrazuje totiž jeho strukturu, aktiva, a zdroj financování, pasiva. Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce č. 3, sledovaná příspěvková organizace disponuje ze stálých aktiv pouze dlouhodobým hmotným majetkem s hodnotou 74 593,16 tisíc Kč v roce 2012 a s hodnotou 73480,86 tisíc Kč v roce 2021. Dlouhodobý hmotný majetek od roku 2012 do roku 2018 klesal, což bylo zapříčiněno pravidelnými ročními odpisy dlouhodobého majetku, které se v tomto období pohybovaly řádově ve výši 1,7 mil. Kč. V roce 2019 pak organizace získala tzv. do majetku skalničkový skleník a růst aktiv díky investiční činnosti pokračoval i v letech 2020 a 2021. Instituce nevykazuje dlouhodobé pohledávky ani dlouhodobý finanční majetek. Oběžná aktiva se každoročně různorodě mění.

Na straně pasiv lze sledovat vývoj zdrojů. V některých letech, například v roce 2017 dosáhla botanická zahrada nejvyššího hospodářského výsledku přes 2 miliony korun. Dlouhodobé závazky organizace od roku 2012 do roku 2019 nevykazovala. Právě až v roce 2020 účetní jednotka uvádí dlouhodobé závazky ve výši 20,6 tisíc Kč. Jedná se o kauci na nájemné cukrárny. Organizace nevykazuje žádné rezervy. Detailnější komentáře k významným položkám přináší následující horizontální a vertikální analýza rozvahy.

4.2.1 Rozvaha – horizontální analýza

V níže uvedené tabulce číslo 4 si můžeme názorně přečíst, zda daná položka rostla nebo klesala oproti předchozímu roku, jedná se tedy o vyčíslenou procentuální změnu. Pokud se zaměříme na dlouhodobý hmotný majetek, lze uvést, že postupně od roku 2012 klesal, a to v průměru 2,2 %. V roce 2019 pak jeho hodnota oproti roku 2018 vzrostla o téměř 10 %, což představuje významný nárůst aktiv, neboť organizaci byl svěřen k hospodaření nově vybudovaný skalničkový skleník v celkové hodnotě 8 379,56 tisíc Kč, jehož investorem byl přímo zřizovatel a botanická zahrada se spolupodílela částkou 2 mil. Kč, kterou odvedla do rozpočtu zřizovatele v roce 2018. Od roku 2019 stálá aktiva meziročně rostou. Menší část majetku, zhruba jednu osminu, představují dynamičtěji se chovající oběžná aktiva.

Největší nárůst zásob proběhl v roce 2017, kdy organizace pořídila a vydala vlastní publikaci o expedicích do Chile, v ostatních letech byla změna - tedy nárůst nebo pokles maximálně o 35 %. Položka krátkodobé pohledávky, jejichž trvání je kratší než 1 rok (Sikora, 2018, s. 60), představuje střídající se růst a klesání. V roce 2021 organizace

vykázala nárůst pohledávek o 1 717, 97 %. Jedná se především o zaúčtování pohledávky vůči poskytovatelům dotace, jejíž vyúčtování bylo schváleno, ale vyplacení proběhne až v roce 2022. Stejně tak organizace očekává v roce 2022 přesun neinvestiční dotace od svého zřizovatele na vyúčtovanou opravu vitríny v roce 2021. I když se nejedná o nejvyšší procentuální nárůst, je vhodné konstatovat, že se hodnotově jedná o nejvyšší účetní hodnotu této položky ve sledovaném období. Krátkodobý finanční majetek s výjimkou roku 2018 rostl, v roce 2019 zůstal na podobné hodnotě a od roku 2020 klesá o 18,5 %, což je způsobeno převážně vynakládáním prostředků do větších investic.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy (v %)

Rok	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Aktiva celkem	-1,90	-0,34	-1,65	0,01	-0,63	-4,37	8,72	-1,83	0,63
Stálá aktiva	-2,22	-1,70	-2,34	-2,40	-2,46	-2,52	9,90	0,64	2,24
Dlouhodobý nehmotný majetek									
Dlouhodobý hmotný majetek	-2,22	-1,70	-2,34	-2,40	-2,46	-2,52	9,90	0,64	2,24
Dlouhodobý finanční majetek									
Dlouhodobé pohledávky									
Oběžná aktiva	0,96	11,52	3,67	17,45	10,39	-14,26	1,59	-18,02	-12,30
Zásoby	3,55	-17,00	33,84	-35,70	768,93	-21,57	-9,23	31,01	-18,11
Krátkodobé pohledávky	-74,97	891,83	-81,66	-48,01	336,07	-97,12	4509,22	-75,48	1717,97
Krátkodobý finanční majetek	1,87	9,07	5,84	18,08	7,22	-13,36	0,59	-18,35	-18,75
Pasiva celkem	-1,90	-0,34	-1,65	0,01	-0,63	-4,37	8,72	-1,83	0,63
Vlastní kapitál	-1,91	-0,35	-1,65	-0,33	-0,43	-4,45	8,68	-1,92	0,05
Jméno účetní jednotky	-2,22	-1,69	-2,34	-2,40	-2,45	-2,63	9,90	0,64	2,24
Fondy účetní jednotky	11,61	4,96	14,00	10,21	12,83	-12,22	7,31	-15,17	-21,22
Výsledek hospodaření	-31,51	49,05	-31,89	47,69	12,33	-25,73	-33,37	-60,05	17,48
Cizí zdroje	-1,68	2,23	-1,24	55,04	-20,93	5,02	13,32	8,36	60,48
Rezervy									
Dlouhodobé závazky									0,00
Krátkodobé závazky	-1,68	2,23	-1,24	55,04	-20,93	5,02	13,32	5,47	62,13

Zdroj: vlastní zpracování, data čerpána z obdržených výkazů (2022)

Pasiva, stejně jako aktiva, vykazují nepatrné procentuální meziroční změny s jedinou výjimkou, a to v roce 2019, která byla již zdůvodněna v předchozím odstavci. Přestože se struktuře fondů detailněji věnuje jedna z dalších částí práce, je nutné podotknout, že až do roku 2017 fondy pravidelně a významně rostly. Výsledek hospodaření končil každým rokem

značným přebytkem. V roce 2020 organizace zaznamenala nejvyšší procentuální pokles 60,05 % výsledku hospodaření, oproti roku 2019. Přesto toto významné snížení představuje konečnou hodnotu 426, 37 tisíc Kč, jak je vidět v tabulce č. 3. Skupinu cizích zdrojů tvoří především krátkodobé závazky, kam jsou řazeny výplaty zaměstnanců za měsíc prosinec splatné v lednu následujícího roku. Ty nejvíce vzrostly o 60 % mezi lety 2020 a 2021, což bylo způsobeno především změnou politiky splatnosti došlých faktur, kdy organizace od září 2020 hradí faktury dodavatelům především k poslednímu dni uvedené splatnosti.

4.2.2 Rozvaha – vertikální analýza

Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	90,02	89,72	88,50	87,88	85,77	84,19	85,82	86,75	88,94	90,36
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	90,02	89,72	88,50	87,88	85,77	84,19	85,82	86,75	88,94	90,36
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	9,98	10,28	11,50	12,12	14,23	15,81	14,18	13,25	11,06	9,64
Zásoby	0,06	0,06	0,05	0,07	0,05	0,41	0,33	0,28	0,37	0,30
Krátkodobé pohledávky	0,12	0,03	0,30	0,06	0,03	0,13	0,00	0,16	0,04	0,74
Krátkodobý finanční majetek	9,80	10,18	11,14	11,99	14,16	15,28	13,84	12,81	10,65	8,60
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	99,40	99,40	99,39	99,38	99,05	99,24	99,17	99,13	99,04	98,47
Jmění účetní jednotky	90,11	89,82	88,60	87,98	85,86	84,28	85,82	86,75	88,94	90,36
Fondy účetní jednotky	7,04	8,01	8,43	9,78	10,77	12,23	11,23	11,08	9,58	7,50
Výsledek hospodaření	2,26	1,58	2,36	1,63	2,41	2,72	2,12	1,30	0,53	0,62
Cizí zdroje	0,60	0,60	0,61	0,62	0,95	0,76	0,83	0,87	0,96	1,53
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03
Krátkodobé závazky	0,60	0,60	0,61	0,62	0,95	0,76	0,83	0,87	0,93	1,50

Zdroj: vlastní zpracování z obdržených výkazů (2022)

Na základě uvedené analýzy lze konstatovat, jaký podíl na struktuře aktiv a pasiv tvoří jednotlivé položky sledovaného výkazu. Jak je možné vysledovat z tabulky č. 5, prvořadým ukazatelem aktiv je výslovně dlouhodobý hmotný majetek. Ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2021 tvoří 84 % až 90 % podíl na celkových aktivech. Je zřejmé, že klesající podíl dlouhodobého majetku doplňují aktiva oběžná. Nejvyšší podíl

měly v roce 2017, konkrétně necelých 16 %. Jejich výši ovlivňuje právě krátkodobý finanční majetek. Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou zanedbatelnou částí celkových aktiv, neboť jejich poměr na celkových aktivech s jednou výjimkou nepřesahuje ani 0,5 %.

Vlastní kapitál tvoří majoritní podíl pasiv v každém sledovaném roce, kdy to je právě jmění účetní jednotky, které až z 90 % tvoří veškerý vlastní kapitál. Hodnota fondů účetní jednotky postupně od roku 2012 rostla až do roku 2017, kdy představovala nejvyšší 12 % podíl na celkových pasivech. Naproti tomu výsledek hospodaření se až do roku 2019 podílel na struktuře pasiv téměř v podobném procentuálním složení. Změnu přinesl rok 2020 a 2021, kdy byly zaznamenány hodnoty pod 1 %. Kromě toho, že v tomto období sestavoval rozpočet jiný ředitel, lze dále konstatovat, že organizace neměla v těchto letech tolik přebytkový rozpočet, jako ve všech předcházejících obdobích.

4.3 Výkaz zisku a ztráty

Podle výkazu zisku a ztráty můžeme získat ucelený souhrn hospodaření organizace. Jednoduše zjistíme, zda organizace hospodařila s kladným výsledkem hospodaření nebo záporným. V dílčích účtech pak můžeme spatřit jednotlivé náklady a výnosy instituce. Vzhledem k tomu, že tento povinný výkaz je na tabulkové zpracování velmi obsáhlý, bude zhodnocena nejprve strana nákladová a poté strana s výnosy.

Ve níže uvedené tabulce č. 6 jsou děleny náklady podle hlavní a doplňkové činnosti. Z té hlavní dominují mzdové náklady, další významné položky reprezentují náklady na spotřebu energií a odpisy dlouhodobého majetku. Většina nákladů představují tzn. náklady z činnosti, finanční náklady obsahují pouze malé kurzové ztráty.

Ve sledovaném období od roku 2012 do roku 2021 botanická zahrada vykázala nulové hodnoty u zbylých dvaceti čtyřech položek výkazu, které autor práce v tabulce neuvádí. Jedná se např. o tyto položky: aktivace oběžného majetku, aktivace vnitroorganizačních služeb, jiné sociální náklady, daň z nemovitostí, smluvní pokuty a úroky z prodlení, dary a jiná bezúplatná předání, prodaný materiál, manka a škody, tvorba fondů, prodaný dlouhodobý nehmotný majetek, prodaný dlouhodobý hmotný majetek, prodané pozemky, tvorba a zúčtování rezerv.

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty – absolutní hodnoty – náklady (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem HČ	11175,21	11699,46	11006,07	11836,13	10985,53	10872,46	11716,24	12301,95	15512,61	16010,37
Náklady z činnosti	11169,94	11699,19	11006,07	11828,79	10985,21	10872,45	11715,99	12301,95	15512,50	16009,61
Spotřeba materiálu	525,61	528,55	507,36	443,37	493,82	485,77	448,10	492,36	506,02	578,01
Spotřeba energie	3042,86	3205,99	2810,42	2469,43	2213,58	1852,45	1898,71	2343,73	2051,48	1644,09
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	0,00	0,00	0,00	264,52	232,64	218,45	237,24	238,62	227,88	198,91
Prodané zboží	5,08	-3,09	0,00	-9,25	0,00	7,52	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktivace dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,74	0,00	0,00	0,00
Změna stavu zásob vlastní výroby	3,07	1,30	0,63	-3,65	4,78	0,55	0,00	0,00	-0,44	5,14
Opravy a udržování	178,36	534,81	341,49	528,34	572,26	286,32	314,47	434,29	932,43	572,97
Cestovné	275,20	344,93	21,77	449,79	23,82	13,21	12,12	14,72	23,34	44,03
Náklady na reprezentaci	2,92	3,81	3,32	5,27	1,19	1,55	74,65	7,88	26,97	57,57
Ostatní služby	414,90	385,18	381,52	401,99	429,18	506,48	435,42	426,11	1085,61	1305,80
Mzdové náklady	3517,69	3671,68	3816,04	4107,40	3837,64	4182,84	4721,81	4669,92	6039,07	6661,80
Zákonné sociální pojištění	1153,32	1199,88	1232,22	1336,40	1219,58	1334,85	1512,94	1480,31	1906,37	2052,61
Jiné sociální pojištění	13,94	19,49	19,56	21,91	20,93	21,23	24,35	24,57	29,70	33,95
Zákonné sociální náklady	75,21	79,38	83,01	83,84	103,09	126,27	146,00	133,20	184,69	350,26
Daň silniční	3,23	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,63	3,60	3,60
Jiné daně a poplatky	1,50	1,70	1,50	1,60	2,10	1,50	2,30	1,50	1,56	1,44
Jiné pokuty a penále	0,00	0,00	0,01	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odpisy dlouhodobého majetku	1781,60	1657,79	1661,33	1679,03	1679,03	1679,03	1679,03	1835,28	2003,03	2095,64
Náklady z vyřazených pohledávek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32	0,00	0,00	0,00	0,04
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	133,13	27,44	93,47	11,54	124,27	126,21	180,29	172,09	470,20	378,33
Ostatní náklady z činnosti	42,31	36,76	28,84	32,68	23,71	24,31	26,69	23,76	20,99	25,43
Finanční náklady	5,27	0,27	0,00	7,34	0,32	0,00	0,25	0,00	0,11	0,75
Kurzové ztráty	5,27	0,27	0,00	7,34	0,32	0,00	0,25	0,00	0,11	0,75
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem DČ	32,34	44,16	27,65	33,94	40,16	30,17	36,5	48,59	72,42	75,7
Prodané zboží	17,46	43,7	20,93	33,88	25,5	20,16	33,87	44,62	43,39	75,7
Mzdové náklady	14,87	0,47	6,72	0,06	14,66	10,01	2,63	3,53	28,97	0
Změna stavu zásob vlastní výroby								0,44		
Ostatní služby									0,07	0,066

Zdroj: vlastní zpracování, z obdržených výkazů (2022)

Organizace v doplňkové činnosti vykazuje zpravidla jen náklady na prodané zboží, tedy na jeho pořízení a část mzdových nákladů. Detailnější rozbor jednotlivých položek pak přináší následující analýzy a také samostatná podkapitola Analýza nákladů.

4.3.1 Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza – náklady

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty, horizontální analýza, náklady (v %)

Rok	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Náklady celkem - HČ	4,69	-5,93	7,54	-7,19	-1,03	7,76	5,00	26,10	3,21
Náklady z činností	4,74	-5,92	7,48	-7,13	-1,03	7,76	5,00	26,10	3,20
Spotřeba materiálu	0,56	-4,01	-12,61	11,38	-1,63	-7,75	9,88	2,77	14,23
Spotřeba energie	5,36	-12,34	-12,13	-10,36	-16,31	2,50	23,44	-12,47	-19,86
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek				-12,05	-6,10	8,60	0,58	-4,50	-12,71
Prodané zboží	-160,79	-100,00		-100,00		-100,00			
Aktivace dlouhodobého majetku							-100,00		
Změna stavu zásob vlastní výroby	-57,65	-51,69	-681,16	-230,88	-88,39	-100,00			-1267,39
Opravy a udržování	199,85	-36,15	54,72	8,31	-49,97	9,83	38,10	114,70	-38,55
Cestovné	25,34	-93,69	1966,23	-94,70	-44,55	-8,26	21,43	58,56	88,69
Náklady na reprezentaci	30,66	-12,97	58,93	-77,44	30,61	4706,54	-89,44	242,16	113,47
Ostatní služby	-7,16	-0,95	5,36	6,76	18,01	-14,03	-2,14	154,77	20,28
Mzdové náklady	4,38	3,93	7,64	-6,57	9,00	12,89	-1,10	29,32	10,31
Zákonné sociální pojištění	4,04	2,69	8,46	-8,74	9,45	13,34	-2,16	28,78	7,67
Jiné sociální pojištění	39,83	0,33	12,04	-4,47	1,41	14,74	0,87	20,89	14,31
Zákonné sociální náklady	5,54	4,57	1,00	22,96	22,49	15,63	-8,76	38,66	89,64
Daň silniční	11,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,69	-0,69	0,00
Jiné daně a poplatky	13,33	-11,76	6,67	31,25	-28,57	53,33	-34,78	4,00	-8,01
Jiné pokuty a penále			8718,18	-100,00					
Odpisy dlouhodobého majetku	-6,95	0,21	1,07	0,00	0,00	0,00	9,31	9,14	4,62
Náklady z vyřazených pohledávek						-100,00			
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	-79,39	240,64	-87,65	976,84	1,56	42,85	-4,55	173,24	-19,54
Ostatní náklady z činnosti	-13,12	-21,54	13,31	-27,46	2,57	9,78	-11,00	-11,64	21,15
Finanční náklady	-94,88	-100,00		-95,70	-99,64	21910,53	-100,00		571,06
Kurzové ztráty	-94,88	-100,00		-95,70	-99,64	21910,53	-100,00		571,06
Rok	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Náklady celkem DČ	36,55	-37,39	22,75	18,33	-24,88	20,98	33,12	49,04	4,53
Prodané zboží	150,29	-52,11	61,87	-24,73	-20,94	68,01	31,74	-2,76	74,46
Mzdové náklady	-96,84	1329,79	-99,11	24333,33	-31,72	-73,73	34,22	720,68	-100,00
Změna stavu zásob vlastní výroby								-100,00	
Ostatní služby									-5,71

Zdroj: vlastní zpracování ze zpracovaných dat (2022)

Horizontální analýza ve výše uvedené v tabulce č. 7 ukazuje meziroční změnu každé položky. Na první pohled můžeme konstatovat, že celkové náklady v hlavní činnosti značně kolísají, významněji se mění i náklady v činnosti doplňkové. Nejvyšší celkový nárůst byl zaznamenán v roce 2020, kdy oproti roku 2019 celkové náklady z hlavní činnosti vzrostly o více než 26 %. Kromě mzdových nákladů, které v tomto roce vzrostly o 30 % a to především díky posílení týmů zahradníků a vytvoření botanického úseku s dalším odborným pracovníkem, se významně navýšily především náklady na opravy a udržování a náklady na ostatní služby, což souvisí právě se změnou ředitele zahrady a odlišnou strategií vedení organizace. Náklady na reprezentaci se sice ve výše uvedené analýze mění dramaticky, nicméně se jedná o zanedbatelné položky. To potvrdí následná vertikální analýza a rozebere i následná analýza nákladů.

Až na výjimku v roce 2016 náklady za doplňkovou činnost kopírovaly růst, resp. pokles činnosti hlavní. Významné nárůsty vykazují i mzdové náklady, a i když v doplňkové činnosti představují někdy i čtvrtinový podíl na celkových nákladech této činnosti, jejich výše je vzhledem k celkovému obrazu nákladů málo významná.

4.3.2 Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza – náklady

Tabulka 8: Výkaz zisku a ztráty, vertikální analýza, náklady (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem - HČ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Náklady z činnosti	99,95	100,00	100,00	99,94	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Spotřeba materiálu	4,70	4,52	4,61	3,75	4,50	4,47	3,82	4,00	3,26	3,61
Spotřeba energie	27,23	27,40	25,54	20,86	20,15	17,04	16,21	19,05	13,22	10,27
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	0,00	0,00	0,00	2,23	2,12	2,01	2,02	1,94	1,47	1,24
Prodané zboží	0,05	-0,03	0,00	-0,08	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktivace dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,01	0,00	0,00	0,00
Změna stavu zásob vlastní výroby	0,03	0,01	0,01	-0,03	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,03
Opravy a udržování	1,60	4,57	3,10	4,46	5,21	2,63	2,68	3,53	6,01	3,58
Cestovné	2,46	2,95	0,20	3,80	0,22	0,12	0,10	0,12	0,15	0,28
Náklady na reprezentaci	0,03	0,03	0,03	0,04	0,01	0,01	0,64	0,06	0,17	0,36
Ostatní služby	3,71	3,29	3,47	3,40	3,91	4,66	3,72	3,46	7,00	8,16
Mzdové náklady	31,48	31,38	34,67	34,70	34,93	38,47	40,30	37,96	38,93	41,61
Zákonné sociální pojištění	10,32	10,26	11,20	11,29	11,10	12,28	12,91	12,03	12,29	12,82
Jiné sociální pojištění	0,12	0,17	0,18	0,19	0,19	0,20	0,21	0,20	0,19	0,21
Zákonné sociální náklady	0,67	0,68	0,75	0,71	0,94	1,16	1,25	1,08	1,19	2,19
Daň silniční	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02
Jiné daně a poplatky	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
Jiné pokuty a penále	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odpisy dlouhodobého majetku	15,94	14,17	15,09	14,19	15,28	15,44	14,33	14,92	12,91	13,09
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	1,19	0,23	0,85	0,10	1,13	1,16	1,54	1,40	3,03	2,36
Ostatní náklady z činnosti	0,38	0,31	0,26	0,28	0,22	0,22	0,23	0,19	0,14	0,16
Finanční náklady	0,05	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kurzové ztráty	0,05	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem DČ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Prodané zboží	53,99	98,96	75,70	99,82	63,50	66,82	92,79	91,83	59,90	99,91
Mzdové náklady	46,01	1,04	24,30	0,18	36,50	33,18	7,21	7,26	40,00	0,00
Změna stavu zásob vlastní výroby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91	0,00	0,00
Ostatní služby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,09

Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat (2022)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že složení celkových nákladů se skoro nemění. Nepatrná změna nastala právě v letech 2020 a 2021, kdy se začalo v botanické zahradě více opravovat a kdy se také začala organizace zevrubněji starat o marketing. Ten se právě řadí

do položky ostatní služby, jež mají vyšší podíl než v letech předcházejících spolu s náklady na opravy a udržování. Oproti tomu se v uvedených letech snížil podíl nákladů na spotřebu energií. To bylo dáno především rekonstrukcí kotelny a také nižšími cenami plynu, které organizace získala prostřednictvím komoditní burzy. Při detailnějším zkoumání lze uvést, že mzdové náklady se ve sledovaném období od roku 2012 do roku 2021 pohybují mezi 31 % a 42 %. Největší podíl 41,61 % mají právě v roce 2021, nejmenší podíl 31,38 % v roce 2013. Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, náklady na reprezentaci nepředstavují v průměru více než jednu pětinu procentního bodu celkových nákladů.

V doplňkové činnosti tvoří největší poměr položka prodané zboží. K výkyvům dochází především díky způsobu účtování mzdových nákladů. K dalšímu řešení vyvstává pak otázka, z jakého důvodu organizace účtuje do doplňkové činnosti v podstatě jen tyto dvě položky a nezohledňuje např. náklady na spotřebu energií, náklady na spotřebu materiálu atp. Dle sdělení ekonomů organizace se tyto položky záměrně neúčtují, protože by jinak činnost končila ve ztrátě, což by bylo v rozporu se zákonem.

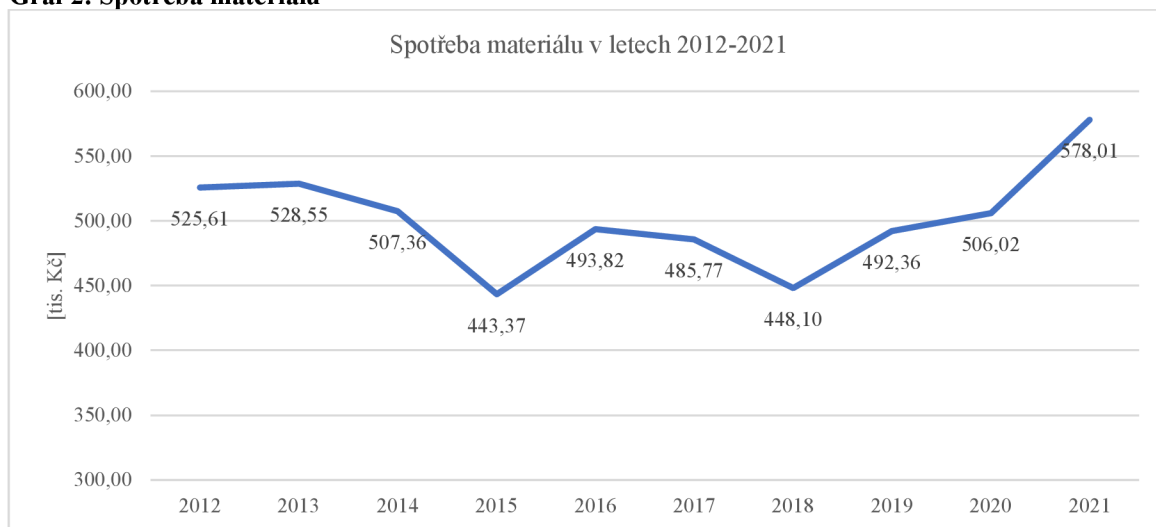
4.4 Analýza nákladů

Tato část analýzy se věnuje k faktickému definování jednotlivých druhů nákladů, které jsou níže detailněji vymezeny. Autor se věnuje nákladům tak, jak jsou řazeny ve výkazu zisku a ztráty. Pro přehlednost jsou některé nákladové účty zobrazeny formou grafu nebo tabulky s příslušným komentářem.

4.4.1 Spotřeba materiálu

Na syntetickém účtu 501 se každoročně objevují položky související s materiální spotřebou z pohledu botaniky, údržby a provozu. Organizace zde dále účtuje náklady na spotřebu zahradnického nářadí, dílenského nářadí, úklidových a čistících prostředků, stavebního materiálu, elektromateriálu, drobný majetek do 1000 Kč, spotřebu pohonných hmot, pořizování krmiv, vybavení akvárií, spotřeba rostlinného materiálu, osiv, substrátů a hnojiv, spotřeba chemických a biologických ochranných prostředků, kancelářské potřeby, pořízení odborné literatury, spotřeba materiálu na výstavy a další ostatní materiál. Ve sledovaném období se spotřeba materiálu pohybuje v rozmezí od minimální hodnoty 443 tisíc Kč v roce 2015 do maximální hodnoty 578 tisíc Kč v roce 2021.

Graf 2: Spotřeba materiálu



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

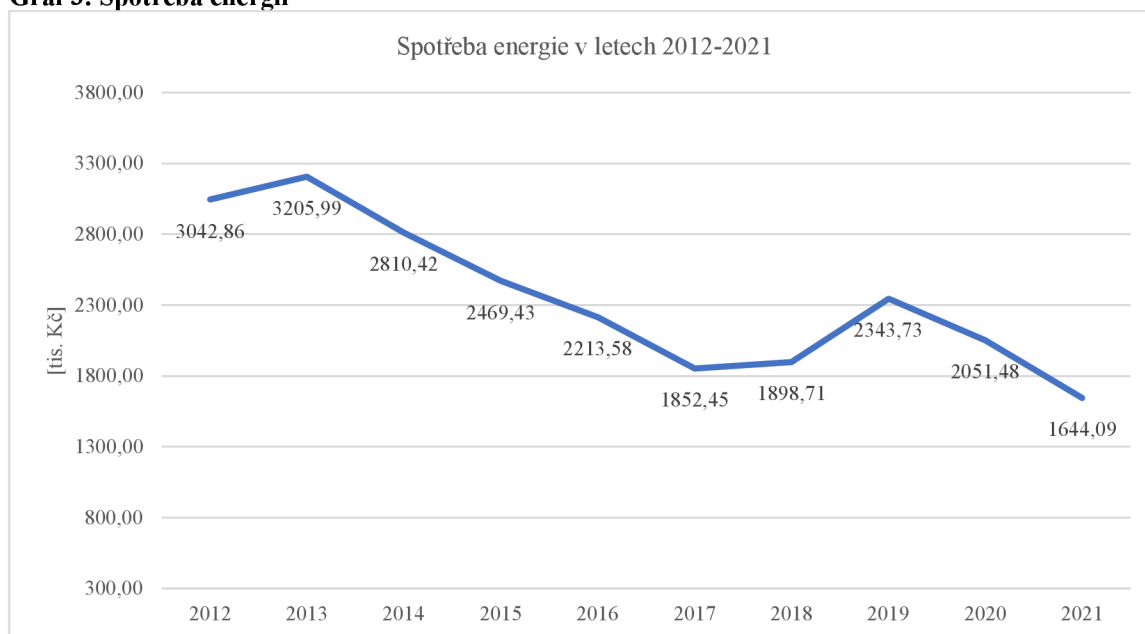
Jak je vidět na grafu číslo 2, organizace mezi lety 2012 až 2018 měla klesající spotřebu materiálu s drobným výkyvem v roce 2016, který souvisel se zdražením hnojiv. Od roku 2018 pak mají náklady zvyšující se charakter. Je třeba podotknout, že celková spotřeba materiálu je odvislá od ceny a množství objednaných substrátů a hnojiv pro daný rok, neboť ty tvoří více než pětinu celkových nákladů v tomto syntetickém účtu. Zároveň disponuje zahrada od roku 2020 nových odbavovacím systémem, který generuje vyšší spotřebu kancelářských potřeb ve smyslu předtištěných vstupenek.

4.4.2 Spotřeba energie

V rámci syntetického účtu 502 probíhá účtování nákladů na spotřebu plynu, elektrické energie a vody (do roku 2014 včetně). Organizace nakupuje média plyn a elektřinu pravidelně od roku 2015 na každý rok prostřednictvím Českomoravské komoditní burzy v Kladně s cílem minimalizovat náklady na celkovou spotřebu energií.

Jak je vidět v následujícím grafu číslo 3, spotřeba energií je nejvyšší v začátcích sledovaného období a absolutně nejnižší na konci v roce 2021. Podle informací z organizace stojí za zmínku, že i když byla faktická spotřeba energií v měrných jednotkách nižší než v roce předchozím, stávalo se, že celkové náklady byly výrazně vyšší. To je dáno právě obchodováním na burze. Nejvýznamnější položku tvoří spotřeba plynu, kterým organizace vytváří teplo pro vyhřívání expozičních a zásobních skleníků. V roce 2020 byla dokončena modernizace kotelny, což se projevilo na celkově nižších nákladech v roce 2021.

Graf 3: Spotřeba energií



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

4.4.3 Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek

V rámci účtu 503 organizace od roku 2015 účtuje spotřebu vody, a to z toho důvodu, že bylo záhodno mít odděleny náklady vzniklé z komoditní burzy. Ta se používá převážně na zálivku celého venkovního i vnitřního areálu zahrady včetně zázemí. Mezi lety 2012 a 2014 byla položka součástí účtu 502. I když je spotřeba vody odvislá od klimatických podmínek, dá se uvést, že čerpání této položky nevykazuje významné rozdíly.

4.4.4 Prodané zboží

V rámci tohoto účtu organizace se účtují náklady na pořízení zboží, které je následně nabízeno k prodeji (např. suvenýry nebo rostliny). V hlavní činnosti se náklad ve sledovaném období objevil pouze čtyřikrát, z toho dvakrát v záporné hodnotě. Pravděpodobně se jedná o zaúčtované inventurní nálezy zboží. Ke vzniku může dojít, zejména v případech, kdy určité druh materiálu současně využívá organizace pro provozní spotřebu, i prodává jako zboží. Při špatné evidenci – neevidovaném převodu skladovaného“ materiálu do skladu zboží při zúčtování výsledku inventarizace vznikne záporný stav.

V rámci doplňkové činnosti se jedná právě o pořízení upomínkových předmětů. Průměrně se jedná o 36 tisíc Kč ročně, nejvyšší hodnoty položka nabyla právě v roce 2021 a to na 75,7 tisíc Kč. V tomto roce totiž organizace změnila nabídku dárkových předmětů pro návštěvníky zahrady.

4.4.5 Aktivace dlouhodobého majetku

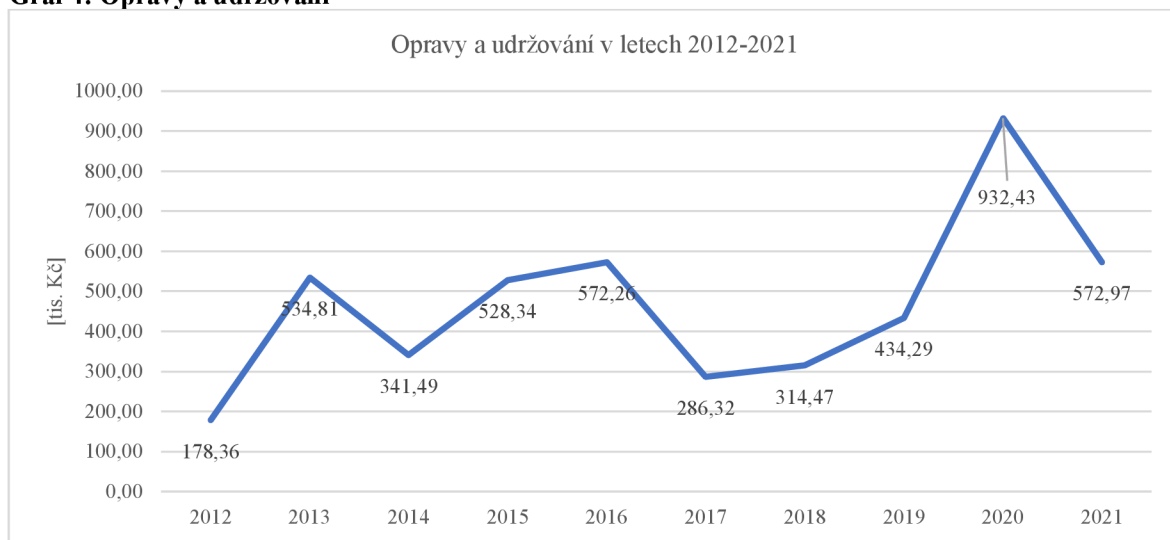
Zde se účtuje o převodu materiálních nákladů a služeb při vlastní výrobě majetku na nákladový účet drobného majetku. Tento účet byl využit ve sledovaném období jen jednou.

4.4.6 Změna stavu zásob vlastní výroby

V rámci tohoto syntetického účtu se účtují zaúčtované inventurní stavy zvířat, obvykle narozené během příslušného období – zaevidování přírůstku zvířat na sklad. Ve dvou obdobích byla hodnota záporná, to lze interpretovat tak, že hodnota zemřelých zvířat byla vyšší než těch narozených.

4.4.7 Opravy a udržování

Graf 4: Opravy a udržování



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Na syntetický účet 511 organizace většinou řadí náklady na běžné opravy a udržování nemovitostí, kotlů a rozvodů plynu a ostatní udržování. Jak můžeme vidět na výše uvedeném grafu číslu 4, náklady jsou v každém roce odlišné. V roce 2020 vyšplhaly téměř k 1 milionu

Kč. To proto, že se v daném roce opravovalo zdivo v administrativní budově a účtováno bylo tzv. z provozu, tedy z tohoto účtu. I když byla zmíněná oprava v roce 2021 přeúčtována po rozhodnutí zřizovatele do fondu investic, na náklady to v extrémním roce vliv již nemělo. Každoročně vynaloží organizace v průměru 120 tisíc Kč na udržování všech kotlů. Kromě hlavní kotelny je pak umístěno 10 nezávislých teplovzdušných topidel v zásobních sklenících, která vzhledem ke stáří vyžadují neustálé opravy, stejně tak se pravidelně opravují všechny expozice ve všech sklenících. Významnou položkou jsou v posledních letech také náklady na opravy vzešlé z vykonaných revizí např. rozvodů elektřiny. V případě, že tato revize stanoví nějaké opravy, je pak zapotřebí tyto provést bezodkladně, což bylo právě v roce 2021.

4.4.8 Cestovné

Tabulka 9: Vývoj cestovného (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cestovné	275,20	344,93	21,77	449,79	23,82	13,21	12,12	14,72	23,34	44,03

Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Na položce cestovné jsou v letech 2012, 2013 a 2015 oproti ostatním rokům vykazovány velmi vysoké náklady. V těchto exponovaných letech totiž organizace podnikla botanické expedice do Chile. Jednalo se o šestitýdenní zahraniční cestu botanika spolu s vedoucí subtropické sekce zahrady. V ostatních letech organizace podnikla alespoň jednu zahraniční cestu po Evropě, případně navštěvuje zahrady v České republice. Syntetický účet 512 se detailněji dělí na cestovné v tuzemsku a cestovné v zahraničí. V obvyklých letech tvoří zahraniční cestovné zpravidla dvě třetiny celkového účtu, vyjma extrémních roků.

4.4.9 Náklady na reprezentaci

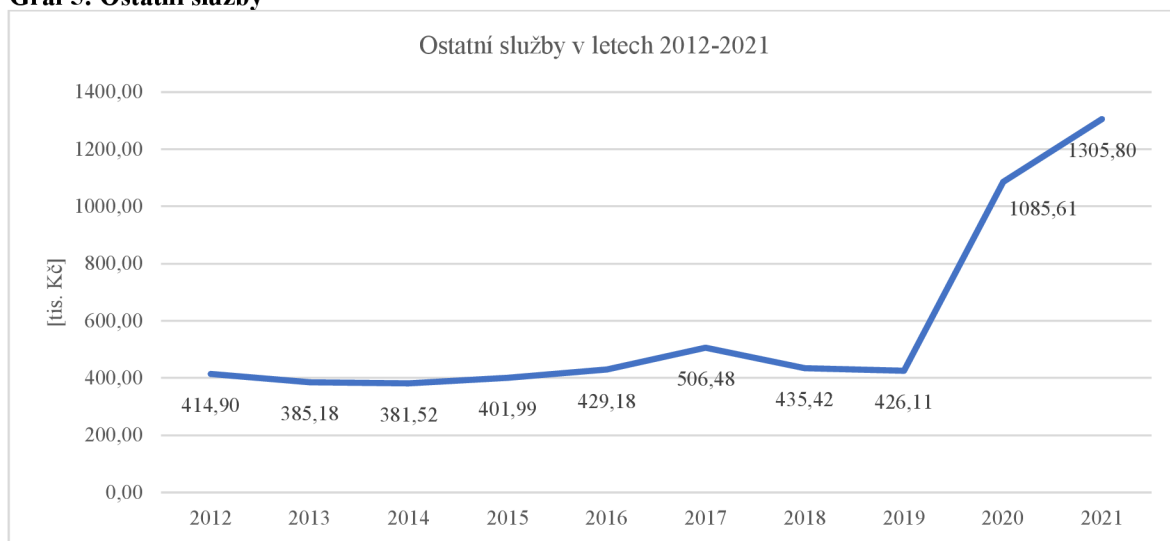
Ve sledovaném období, kromě roku 2018, 2020 a 2021, vykazují náklady na reprezentaci minimální hodnoty, průměrně necelé 4 tisíce Kč. Jednalo se převážně o náklady na drobné občerstvení pro zaměstnance organizace či návštěvníky vernisáží. V uvedených letech celkové náklady na reprezentaci výrazně vzrostly, v roce 2018 dokonce na skoro 75 tisíc Kč, o 4 706 % více než v předcházejícím období. Organizace totiž v roce 2018 vydala nové publikace a část z nich si ponechala jako reprezentační předmět pro partnery botanické zahrady. Od roku 2020 se zahrada více věnuje pestré nabídce suvenýrů, proto část z nich,

většinou 10 %, účtuje právě na tento syntetický účet. V roce 2021 pak hostila čtyřdenní návštěvu členů Unie botanických zahrad, kterým hradila občerstvení.

4.4.10 Ostatní služby

Syntetický účet 518 ostatní služby zpravidla pravidelné provozní náklady či služby, které zajišťují externí dodavatelé. Řadíme sem tyto položky: služby bezpečnostní agentury, náklady na propagaci, služby v komunikaci s veřejností, překladatelské služby, služby v oblasti kultury, stočné, dopravné, náklady na přepravu věcí a osob, pronájem movitých věcí, kopírovací služby, ostraha objektu, ošetřování rostlin proti škůdcům, veterinární služby, likvidace odpadů, praní a čištění, náklady na vedení bankovních účtů a platební styk, pronájem dočasného práva k užívání software, poradenství v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, revize, právní poradenství, služby autorizovaného technika, telekomunikační služby, poštovné, účetní služby, služby stravování a ostatní služby.

Graf 5: Ostatní služby



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

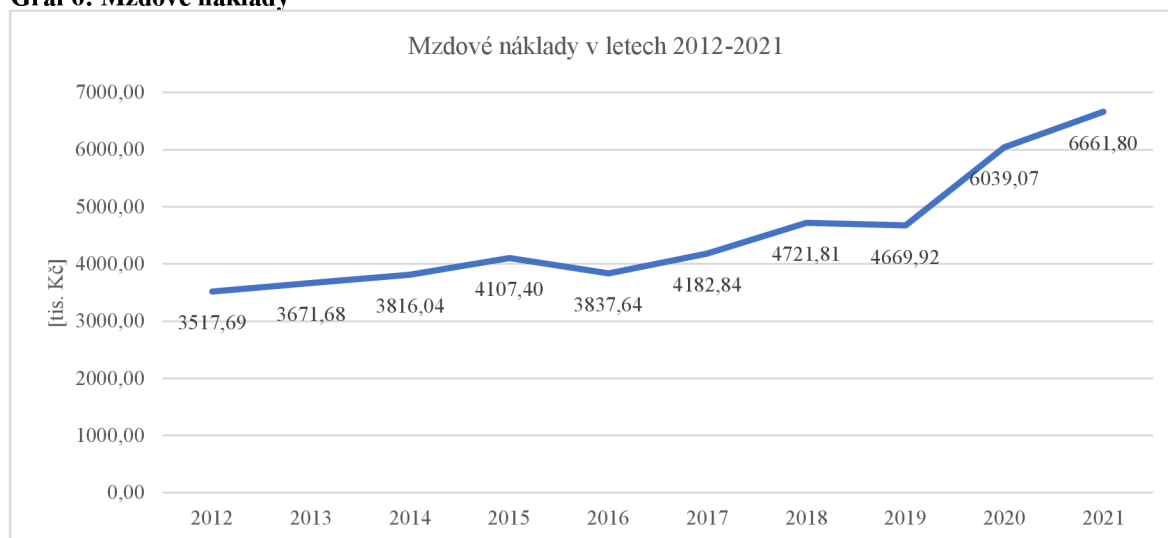
Jak je vidět na výše uvedeném grafu číslo 5, do roku 2019 se náklady na ostatní služby významně neměnily a tvořily v průměru 3,7 % celkových nákladů. Skokově tyto náklady narostly v roce 2020 a 2021. Významný rozdíl souvisí jednak se změnou ředitele, který se zaměřil více na propagaci zahrady, jež byla v minulosti téměř nulová. Zároveň průběžně důsledně zajišťoval propadlé revizní zkoušky rozsáhlých zařízení a zahrada

v těchto letech začala pořádat více akcí pro veřejnost. Nutno podotknout, že významnou část nákladů na propagaci i na kulturní akce organizace získává dary nebo obdobné příspěvky. Zároveň tyto aktivity generují vyšší výnosy ze vstupného. V roce 2021 např. organizace vydala v této položce 292 tisíc Kč na projekt Krušnohorská botanika, jehož součástí bylo pořízení komunikační strategie, výroba dvojjazyčných letáků, reklama na sociálních sítích i billboardech, výroba video spotů, přičemž v roce 2022 obdrží zpět od poskytovatele dotace stejnou částku.

4.4.11 Mzdové náklady

Nejvýznamnější náklady organizace v hlavní činnosti jsou mzdové náklady účtované na syntetickém účtu 521. Kromě mzdových nákladů sem řadíme také náhrady platu za prvních čtrnáct dní pracovní neschopnosti, mzdové náklady na tzv. dohody a odstupné.

Graf 6: Mzdové náklady



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Od roku 2012 mzdové náklady každoročně až na rok 2016 a 2019 rostly. V roce 2020 se poté zvýšily skokově o 29 %. Nárůst byl způsoben souběhem dvou pozic – ředitel a bývalý ředitel, téhož času botanik, a kurátor s bývalým kurátorem. Tento souběh trval až do dubna 2021, kdy se organizaci podařilo získat nové zahradníky na dlouhodobě neobsazená místa. Zvýšení také přispívalo pravidelné zvyšování platů vládou ČR a posunem zaměstnaneckých tarifů do vyšších stupňů s ohledem na jejich dosavadní praxi. Díky vertikální analýze lze

konstatovat, že vzhledem k celkovým nákladům jsou ty mzdové každoročně na podobné úrovni, průměrně kolem 37 %.

Organizace vykazuje mzdové náklady i v doplňkové činnosti. Ty se pohybují od 600 Kč v roce 2015 do 28 700 Kč v roce 2020. V rámci celého období 2012 – 2021 jsou tyto náklady velmi proměnlivé. Jejich výše se odvíjí od přiznané odměny, provize, pokladním, které prodej suvenýru zajišťují. V roce 2021 byly mzdové náklady v doplňkové činnosti nulové, neboť se organizace rozhodla provize z prodeje zrušit, a naopak navýšit základní odměnu všem pokladním.

4.4.12 Sociální pojištění

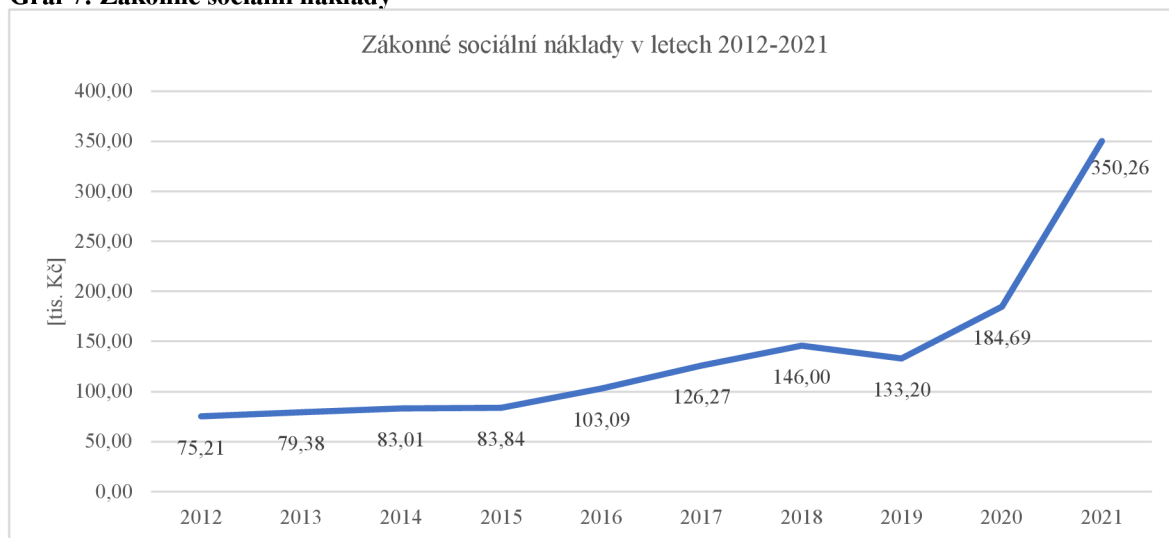
Náklady na zákonné sociální pojištění úzce souvisí se mzdovými náklady, neboť se dle platné legislativy vyčísľují právě z vypočtených mezd. Syntetický účet 524 obsahuje jednak náklady zaměstnavatele na zdravotní pojištění a také na sociální zabezpečení zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr spolu s těmi, kteří pracují na tzv. dohody, z kterých se dle měsíčního výdělku také tyto náklady hradí.

Další část pojištění je opět stanovena z výše hrubých mezd, jedná se o odvod ve výši 0,42 % z jejich objemu a hradí se čtvrtletně. V botanické zahradě se pohybují od 13 tisíc Kč do 34 tisíc Kč ročně.

4.4.13 Zákonné sociální náklady

Tento syntetický účet má číslo 527. Účtují se zde např. preventivní prohlídky zaměstnanců, pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky, příspěvek do fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvek na stravování zaměstnanců a školení.

Graf 7: Zákonné sociální náklady



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

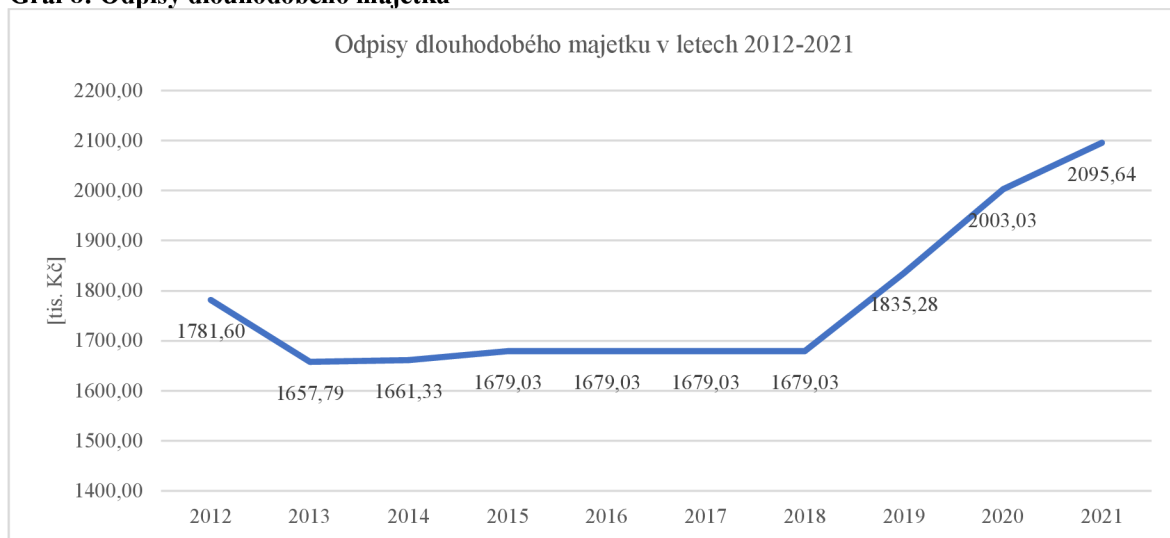
Jak lze vidět, graf číslo 6 vykazuje podobnou tendenci jako graf číslo 7 reprezentující vývoj mzdových nákladů. To je dáno tím, že až do roku 2020 tvořily většinu nákladů přiděl do fondu kulturních a sociálních potřeb, který se počítá jako 2 % z objemu hrubých mezd zaměstnanců. Téměř dvojnásobný nárůst v roce 2021 je zapříčiněn tzv. stravenkovým paušálem, kdy zaměstnancům je poskytován finanční příspěvek na stravování v tzv. režimu mimomzdového plnění. Ten reprezentuje téměř polovinu celkových nákladů účtu 527.

4.4.14 Daně, pokuty a jiné

Pro nevýznamnost se rozhodl autor práce sloučit do jedné podkapitoly 4 nákladové účty a sice daň silniční, jiné daně a poplatky, jiné pokuty a penále a náklady z vyřazených pohledávek. Silniční daň hradí organizace každoročně dle zákona, stejně jako jiné daně. Pokuty hradila botanická zahrada jen ve dvou obdobích, celkově ani nepřesáhly 1 tisíc Kč. Stejně tak náklady z vyřazených pohledávek nepřesáhly v součtu 1 tisíc Kč mezi lety 2012 a 2021.

4.4.15 Odpisy dlouhodobého majetku

Graf 8: Odpisy dlouhodobého majetku

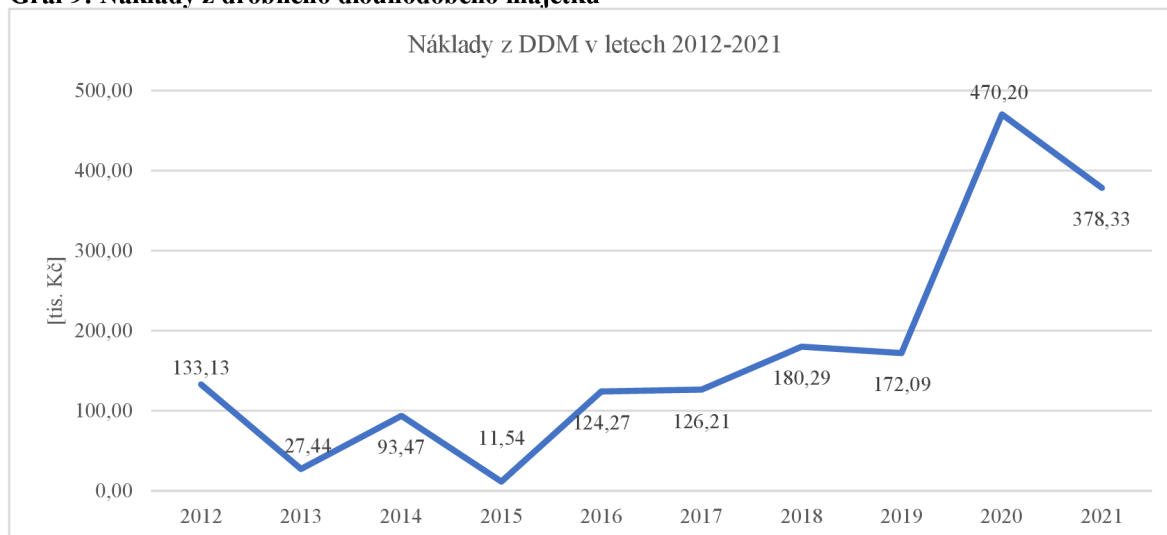


Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se účtují na syntetický účet 551. Jejich každoroční výše je stanovena zřizovatelem prostřednictvím sestaveného odpisového plánu, který je pro organizaci závazný. Jak lze vyčíst z grafu číslo 8, do roku 2018 organizace neinvestovala do dlouhodobého majetku, ani žádný nevyřadila, neboť odpisy zůstaly na stejné hodnotě. Od roku 2019, kdy byl převzat nový skalničkový skleník, se odpisy, stejně jako investice, zvyšují. Detailní rozbor investic, resp. opotřebení majetku, přinese jedna z následujících kapitol.

4.4.16 Náklady z drobného dlouhodobého majetku

Graf 9: Náklady z drobného dlouhodobého majetku



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

V rámci syntetického účtu 558 se evidují náklady za nákup drobného majetku. Jedná se o majetek do 3 000 Kč a o majetek od 3 000 Kč do 40 000 Kč. Maxima dosáhla instituce v roce 2020, minima v roce 2015. Dynamický vývoj znázorňuje graf číslo 9. Výše tohoto účtu je ovlivněna technickým stavem zahrady – pořizuje se drobné technické vybavení, výpočetní technika, nábytek apod. V roce 2021 proběhlo kompletní vybavení 4 nových kanceláří pro 5 zaměstnanců.

4.4.17 Ostatní náklady z činnosti

Poslední položkou nákladové části výkazu zisku a ztráty tvoří syntetický účet 549, kam se každoročně účtuje zejména pojištění majetku a odpovědnosti a členské poplatky organizacím, jejímž je botanická zahrada členem. Ostatní náklady z činnosti jsou za sledované období v průměrné výši 28,55 tisíc Kč a nevykazují významné výkyvy.

4.5 Výkaz zisku a ztráty – výnosy, absolutní hodnoty

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztráty, výnosy, absolutní hodnoty (tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem HC	13019,02	12978,37	12910,98	13150,87	12904,47	13020,76	13309,85	13344,68	15931,76	16468,05
Výnosy z činnosti	906,78	931,40	953,61	1056,34	975,47	1091,76	1112,75	1149,29	1741,33	2124,85
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	5,10	0,00	0,00	27,55	68,73	71,21	77,77	61,38	0,00	0,00
Výnosy z prodeje služeb	827,55	798,28	896,12	809,50	844,09	918,30	910,80	1031,29	1441,50	1748,72
Výnosy z pronájmu	65,48	91,22	53,90	56,50	61,50	63,50	56,50	56,50	37,97	102,36
Výnosy z prodaného zboží	5,32	0,00	0,00	13,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z prodeje materiálu	3,32	17,59	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	40,06
Čerpání fondů	0,00	0,00	0,00	143,02	0,97	0,00	0,00	0,00	259,46	135,82
Ostatní výnosy z činnosti	0,03	24,30	3,59	6,13	0,00	38,75	67,68	0,12	2,40	97,88
Finanční výnosy	2,95	9,69	0,37	34,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Úroky	2,41	0,93	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kurzové zisky	0,54	8,76	0,00	34,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z transferů	12109,28	12037,28	11957,00	12060,00	11929,00	11929,00	12197,10	12195,39	14190,43	14343,19
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	12109,28	12037,28	11957,00	12060,00	11929,00	11929,00	12197,10	12195,39	14190,43	14343,19
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem DČ	58,39	45,85	31,52	19,25	41,27	38,69	44,82	73,19	79,64	118,97
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	4,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,59	0,00
Výnosy z prodeje služeb	5,12	5,53	0,00	0,00	4,80	1,37	0,00	5,92	3,16	0,00
Výnosy z pronájmu	5,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,73	24,36	0,00
Výnosy z prodaného zboží	44,00	40,32	31,52	19,25	36,47	37,32	44,43	57,54	51,53	118,97

Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Podobně jako v předchozích kapitolách jsou uvedeny zvlášť výnosy pro hlavní a doplňkovou činnost. Autor se dále pro větší přehlednost rozhodl uvést pouze ty výnosy, u kterých se ve zkoumaném období objevila alespoň jednou nenulová hodnota. Na první pohled je zřejmé, že dominantními výnosy jsou tzv. výnosy z transferů, které se od roku 2012 do roku 2019 významně neměnily a v roce 2020 a 2021 se zvýšily zhruba o 2 miliony Kč. To je dáno tím, že zřizovatel poskytl organizace vyšší příspěvek na její provoz z důvodu plánovaných vyšších výdajů. Druhou významnou položkou jsou výnosy z prodeje služeb, které v letech 2020 a 2021 významně rostly. Jednak díky vyšší návštěvnosti, ale také díky změně cenové politiky, kdy došlo ke zvýšení cen vstupného. Pouze čtyřikrát organizace tzv.

zapojila do výnosů vlastní fondy, zpravidla se jednalo o fond odměn, neboť byl v daném roce překročen zřizovatelem stanovený limit na tzv. celkový objem platů. Stabilním výnosem jsou také výnosy z pronájmu, které zahrnují pronájem cukrárny. Nejnižší hodnota byla v roce 2020, kdy část nájemného byla odpuštěna jednak kvůli sanaci zdiva cukrárny a také kvůli pandemii koronaviru. V roce 2021 se tyto výnosy oproti průměru zdvojnásobily, protože v rámci nové cenové politiky došlo také k pronájmu reklamních ploch před vstupem do botanické zahrady a také se zvýšilo nájemné cukrárny na 5,7 tisíc Kč měsíčně.

Výnosy z prodaného zboží tvoří nejvyšší položku v rámci doplňkové činnosti. Kromě roku 2021, kdy její hodnota byla skoro 119 tisíc Kč, se v letech 2012 až 2020 měnila pouze o jednotky tisíců. Nejnižší hodnoty nabyly v roce 2015.

4.5.1 Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza výnosů

Tabulka 11: Výkaz zisku a ztráty, horizontální analýza výnosů (v %)

Rok	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Výnosy celkem HČ	-0,31	-0,52	1,86	-1,87	0,90	2,22	0,26	19,39	3,37
Výnosy z činnosti	2,71	2,39	10,77	-7,66	11,92	1,92	3,28	51,51	22,02
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	-100,00			149,47	3,60	9,22	-21,07	-100,00	
Výnosy z prodeje služeb	-3,54	12,26	-9,67	4,27	8,79	-0,82	13,23	39,78	21,31
Výnosy z pronájmu	39,31	-40,92	4,82	8,85	3,25	-11,02	0,00	-32,80	169,61
Výnosy z prodaného zboží	-100,00			-100,00					
Výnosy z prodeje materiálu	430,54	-100,00			-100,00				
Čerpání fondů				-99,32	-100,00				-47,65
Ostatní výnosy z činnosti	75846,84	-85,22	70,53	-100,00		74,65	-99,82	1902,31	3977,03
Finanční výnosy	228,34	-96,21	9305,96	-100,00					
Úroky	-61,45	-60,50	-100,00						
Kurzové zisky	1510,99	-99,99	7507082,61	-100,00					
Výnosy z transferů	-0,59	-0,67	0,86	-1,09	0,00	2,25	-0,01	16,36	1,08
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	-0,59	-0,67	0,86	-1,09	0,00	2,25	-0,01	16,36	1,08
Rok	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Výnosy celkem DČ	-21,48	-31,26	-38,93	114,39	-6,23	15,84	63,28	8,81	49,38
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	-100,00						-100,00		-100,00
Výnosy z prodeje služeb	7,99	-100,00			-71,46	-100,00		-46,63	-100,00
Výnosy z pronájmu	-100,00							150,49	-100,00
Výnosy z prodaného zboží	-8,36	-21,83	-38,93	89,45	2,36	19,03	29,53	-10,45	130,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V rámci hlavní činnosti došlo k nejvyššímu meziročnímu rozdílu právě v roce 2020. Jak již uváděla předchozí kapitola, jednalo se zejména o vyšší příspěvek zřizovatele na činnost. Z tabulky číslo 11 je navíc patrné, že kromě právě vyššího příspěvku zřizovatele se jednalo také o zvýšení výnosů z prodeje vlastních služeb. Výnosy v doplňkové činnosti se ve sledovaném období mění velmi proměnlivě. Detailní komentář s využitím této analýzy je uveden v následné kapitole Analýze výnosů.

4.5.2 Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza výnosů

Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty, vertikální analýza výnosů (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem HČ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Výnosy z činnosti	6,97	7,18	7,39	8,03	7,56	8,38	8,36	8,61	10,93	12,90
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,04	0,00	0,00	0,21	0,53	0,55	0,58	0,46	0,00	0,00
Výnosy z prodeje služeb	6,36	6,15	6,94	6,16	6,54	7,05	6,84	7,73	9,05	10,62
Výnosy z pronájmu	0,50	0,70	0,42	0,43	0,48	0,49	0,42	0,42	0,24	0,62
Výnosy z prodaného zboží	0,04	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z prodeje materiálu	0,03	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24
Čerpání fondů	0,00	0,00	0,00	1,09	0,01	0,00	0,00	0,00	1,63	0,82
Ostatní výnosy z činnosti	0,00	0,19	0,03	0,05	0,00	0,30	0,51	0,00	0,02	0,59
Finanční výnosy	0,02	0,07	0,00	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Úroky	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kurzové zisky	0,00	0,07	0,00	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z transferů	93,01	92,75	92,61	91,70	92,44	91,62	91,64	91,39	89,07	87,10
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	93,01	92,75	92,61	91,70	92,44	91,62	91,64	91,39	89,07	87,10
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem DČ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	7,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,00	0,74	0,00
Výnosy z prodeje služeb	8,77	12,06	0,00	0,00	11,63	3,54	0,00	8,09	3,97	0,00
Výnosy z pronájmu	8,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13,29	30,59	0,00
Výnosy z prodaného zboží	75,35	87,94	100,00	100,00	88,37	96,46	99,11	78,62	64,70	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V tabulce číslo 12 můžeme díky vertikální analýze názorně vidět, jaký podíl zaujímají jednotlivé položky k jednotlivé kapitole výnosů. Výnosy z transferů tvořily dlouhodobě mezi lety 2012 až 2019 podíl přes 90 % na celkových výnosech z hlavní činnosti. V roce 2020 a 2021 poprvé zaujaly klesající tendenci s hodnotami pod 90 % a to především díky vyššímu podílu výnosů z prodeje vlastních služeb. Výnosy z transferů jsou pro organizaci stěžejní. Je tedy evidentní, že bez příspěvku zřizovatele by organizace nemohla fungovat.

V rámci doplňkové činnosti tvoří majoritní podíl výnosy z prodaného zboží, v některých letech dokonce stoprocentní. Nejnižší byl v roce 2020, neboť organizace

vykázala také výnosy z pronájmu, které tvořily 30,59 % z celkových výnosů a snížily tím tak podíl ostatních položek.

Další komentář jednotlivých položek výnosů přináší následující kapitola.

4.6 Analýza výnosů

Tato kapitola se zabývá detailnějším rozбором výnosových účtů ve zkoumaném období. Pro přehlednost bude v některých případech užito grafů nebo tabulek.

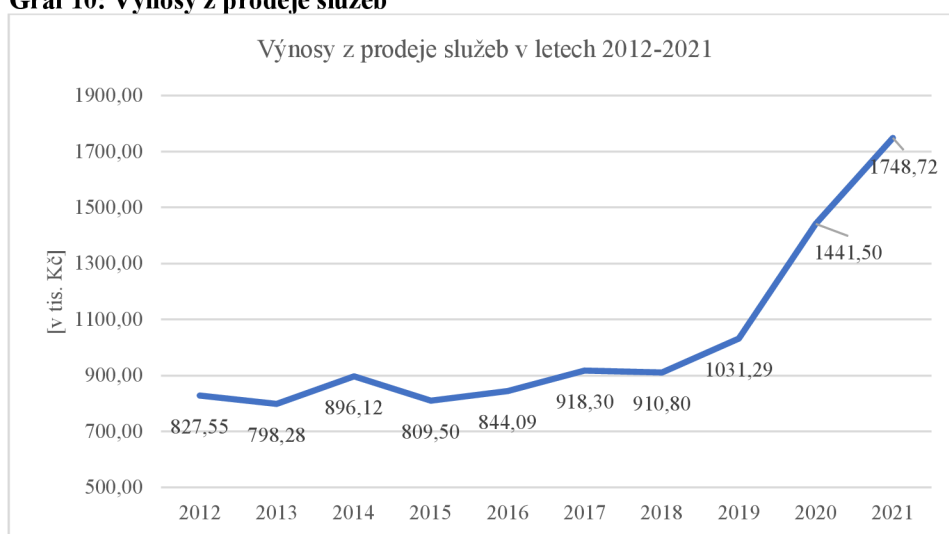
4.6.1 Výnosy z prodeje z vlastních výrobků

Na tomto syntetickém účtu bylo ve třech pětinach sledovaného celku účtováno v souhrnné výši 311,73 tisíc Kč. Zpravidla se jednalo o prodej vlastních výrobků při akcích pro veřejnost jako jsou například velikonoční tvořivé dny, kdy zahrada předpěstovala osení, a to následně zájemcům prodala. Ani v doplňkové činnosti se nejedná o významný účet.

4.6.2 Výnosy z prodeje služeb

Tento syntetický účet číslo 602 tvoří nejvýznamnější část tzv. výnosů z hlavní činnosti. Organizace dále tyto výnosy rozlišuje na čtyři podúčty. Prvním jsou tržby z prodeje služeb – zde se jedná o výnosy ze vstupného. Dalšími podúčty jsou tržby za pořádání svatebních obřadů, tržby za reklamu a ostatní služby.

Graf 10: Výnosy z prodeje služeb



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Jak je vidět na grafu číslo 10, výnosy z prodeje služeb se od roku 2012 do 2019 významněji nelišily. V roce 2020 však skokově, meziročně o skoro 40 %, vzrostly a v růstové tendenci nadále pokračovaly, kdy v roce 2021 dosáhla organizace svého maxima nejen ve sledovaném období, ale také od svého založení v roce 2002. Téměř lineární růst byl v roce 2020 zapříčiněn změnou cenové politiky organizace, a to i přesto, že v letech 2020 a 2021 nemohlo být kvůli koronavirovým opatřením vlády ČR otevřeno celý rok.

Tabulka 13: Návštěvnícké statistiky

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Návštěvnost (v tis.)	25,93	26,17	28,09	25,29	26,75	28,28	27,94	31,53	27,11	29,50
Otevřeno dní	317	317	317	317	317	317	317	317	192	231
Průměrné vstupné na 1 osobu (v Kč)	31,91	30,51	31,90	32,01	31,56	32,47	32,60	32,71	53,18	59,28
Počet návštěvníků na 1 den	81,81	82,54	88,61	79,79	84,37	89,22	88,13	99,47	141,19	127,71
Meziroční změna (v %)		0,89	7,35	-9,96	5,75	5,75	-1,22	12,86	41,94	-9,55

Zdroj: vlastní zpracování, data z výročních zpráv (2012-2021)

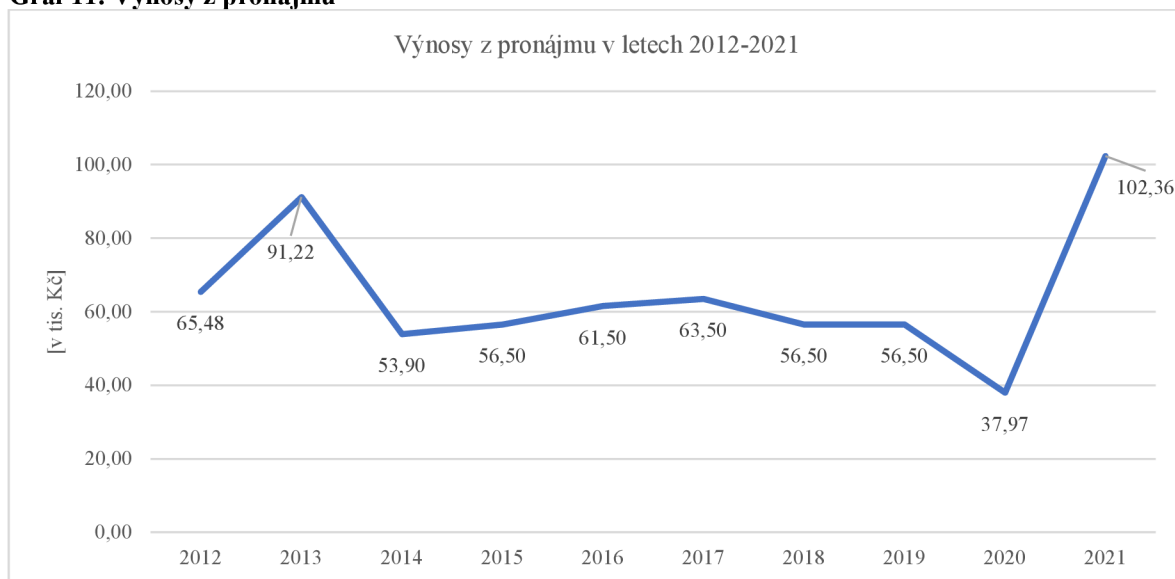
Původní vstupné bylo s ohledem na ostatní botanické zahrady v České republice přibliženo hodnotám právě těchto zahrad. Z původních 50 Kč vstupného za dospělou osobu je nyní jeho hodnota dvojnásobná. Zde je nutné podotknout, že vstupné do zahrady dle sdělení jejich pracovníků je stále nejlevnější ze srovnatelných zahrad v republice.

Organizace také od této doby nabízí desítky zvýhodněných akcí na vstupné (např. děti zdarma o jarní prázdniny). Zpomalení růstu tržeb ze vstupného potvrzuje i meziroční pokles počtu návštěvníků v přepočtu na jeden otevřený den v uvedené tabulce číslo 13, kdy tento úbytek byl téměř 10 % návštěvníků. Přestože zahrada zaznamenala tento obrat, v rámci dlouhodobého období je tato hodnota vyšší, než medián sledovaného období. Statisticky totiž navštíví zahradu 88 osob denně.

4.6.3 Výnosy z pronájmu

V rámci níže uvedeného grafu číslo 11 lze vysledovat vývoj syntetického účtu 603, kam organizace účtuje výnosy z pronájmu cukrárny a do května 2021 také výnosy z pronájmu služebního bytu. Ten byl později zrušen a nahrazen kancelářemi.

Graf 11: Výnosy z pronájmu



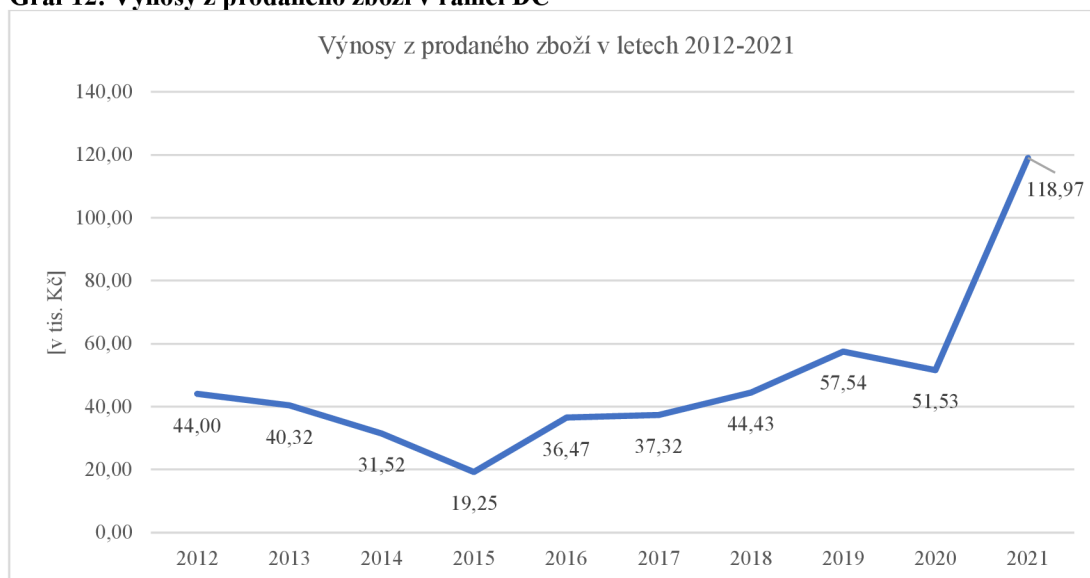
Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Výnosy z pronájmu tvoří zhruba 0,5 % vlastních výnosů. V roce 2021 dosáhly svého maxima. To bylo způsobeno změnou nájemní smlouvy cukrárny a také pronájmem reklamních ploch. V roce 2020 byly výnosy nejmenší. Důvodem byla rekonstrukce prostoru cukrárny a s tím související odpuštění nájemného a také koronavirové restriktce, kdy zřizovatel taktéž odпустиł nájemci část nájemného. V té doplňkové se výnosy z pronájmu účtovaly významně jen v roce 2020, kdy dosahovaly hodnoty 24,36 tisíc Kč. Dle účetní knihy se jednalo o pronájem reklamních ploch, které v roce 2020 organizace účtovala do doplňkové činnosti stejně jako v letech 2012 a 2019. V roce 2021 i jiných letech pak byly nulové, neboť tyto výnosy byly součástí účtu v činnosti hlavní.

4.6.4 Výnosy z prodaného zboží

Zásadním výnosem v doplňkové činnosti jsou výnosy z prodeje zboží.

Graf 12: Výnosy z prodaného zboží v rámci DČ



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Podobně jako se meziročně v letech 2020 a 2021 zvyšovaly náklady na pořízení, zvyšují se i výnosy, což lze vidět na grafu číslo 12. Tyto výnosy představují tržbu za prodané suvenýry. V rámci hlavní činnosti se účtovalo pouze dvakrát, kdy se jednalo o statisticky nepodstatný prodej rostlinných přebytků. Jak je také vidět na výše uvedeném grafu, organizace se snaží posílit významnost doplňkové činnosti.

4.6.5 Výnosy z prodeje materiálu

Zde je účtováno o tržbách z prodaného rostlinného materiálu. Jedná se o podobné výnosy jako na účtu Výnosy z prodeje vlastních výrobků, kdy organizace jeden rok účtuje na jednom z účtů a na druhém vůbec nebo minimálně.

4.6.6 Čerpání fondů

Na tomto syntetickém účtu se promítá využití prostředků z fondu investic, z rezervního fondu nebo z fondu odměn. V každém případě se jedná o krytí provozních výdajů. Detailnějšímu rozboru fondů se věnuje následující kapitola Fondy.

4.6.7 Ostatní výnosy z činnosti

V rámci tohoto účtu se účtují zejména přijaté náhrady z pojistných smluv. Například v roce 2021 obdržela botanická zahrada plnění ve výši 90,14 tisíc Kč na opravu výmalby vytopené kotelny. Kromě pojistných událostí se zde účtuje také o vratkách výdajů či o výnosech jinam nezařazených.

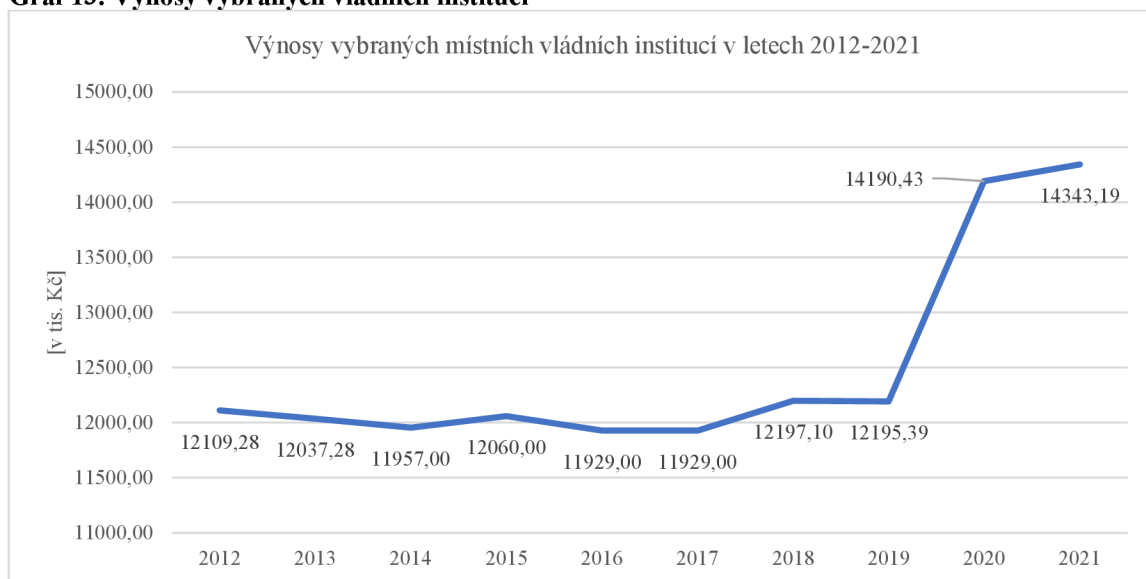
4.6.8 Finanční výnosy

Tato skupina výnosů sdružuje dva syntetické účty – úroky a kurzové zisky. Od roku 2015 organizace nezhodnotila žádný finanční majetek. Naopak v roce 2015 získala přes 34 tisíc Kč v rámci kurzovních zisků. Jednalo se o vypořádání dlouhodobých záloh na expedice do Chile. Jedná se o nevýznamnou část výnosů.

4.6.9 Výnosy z transferů

Syntetický účet 649 tvoří nejdůležitější položku všech výnosů. Jedná se zejména o výnosy zřizovatele na provoz organizace. Dále zde organizace účtuje poskytnuté příspěvky od Úřadu práce na pracovní místo, ty obdržela pouze za období 1.3.2020 – 28.2.2021. V roce 2021 pak organizace zaúčtovala například výnos budoucích období ve výši 331,48 tisíc Kč jako očekávaný výnos v roce 2022 po vyúčtování projektu Krušnohorská botanika.

Graf 13: Výnosy vybraných vládních institucí



Zdroj: vlastní zpracování, data z výkazu zisku a ztráty (2012–2021)

Z uvedeného grafu číslo 13 lze konstatovat, že výše příspěvku zřizovatele na provoz je mezi lety 2012 až 2019 podobná, v roce 2020 pak došlo k jeho navýšení o 2 miliony Kč. Zejména kvůli navýšení hodnoty odpisů dlouhodobého majetku a také díky zvýšení mzdových nákladů v souvislosti s reorganizací a novým směřováním v souvislosti s novým ředitelem.

4.7 Fondy

Příspěvková organizace vytváří ze zákona čtyři fondy, kterými financuje účely, pro které jsou zřízeny. Tato kapitola se zabývá detailnějším rozbohem každého z nich.

4.7.1 Rezervní fond

Jedním z hlavních zdrojů rezervního fondu je tzv. příděl ze zlepšeného výsledku hospodaření. Ten schvaluje na návrh příspěvkové organizace zřizovatel, tedy rada města, spolu s účetní závěrkou za uplynulý rok. Jak je vidět v tabulce číslo 14, nejvyššího přídělu se fond dočkal v roce 2012, nejmenšího hned v následujícím roce 2013. V roce 2020 a 2021 získala organizace peněžní dary. Jednalo se o účelové dary na kulturní a vzdělávací akce v zahradě pro její návštěvníky. Zajímavým příjmem je 60,09 tisíc Kč v roce 2021 na položce ostatní tvorba. Zde se jedná o přeúčtování chybně zúčtovaného fondu odměn z roku 2020. Z rozhodnutí zřizovatele byly prostředky vráceny právě do rezervního fondu.

Tabulka 14: Vývoj rezervního fondu v letech 2012 až 2021 (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav fondu k 1.1.	2504,97	3740,37	4160,24	4600,84	5354,65	5854,70	6624,75	5531,57	6033,50	4250,83
Tvorba fondu	1235,40	419,87	440,60	754,78	500,05	770,04	906,82	501,94	767,33	566,46
Zlepšený výsledek hospodaření	1235,40	419,87	440,60	754,78	500,05	770,04	906,82	501,94	667,33	426,37
Peněžní dary - účelové	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	80,00
Ostatní tvorba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,09
Čerpání fondu	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	2000,00	0,00	2550,00	1830,50
Úhrada sankcí	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Posílení fondu investic se souhlasem zřizovatele	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2000,00	0,00	2550,00	1811,00
Ostatní čerpání	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,50
Konečný stav fondu k 31.12.	3740,37	4160,24	4600,84	5354,65	5854,70	6624,75	5531,57	6033,50	4250,83	2986,79

Zdroj: vlastní zpracování, data z přílohy výkazů (2012–2021)

Významné čerpání fondu proběhlo v letech 2018, 2020 a 2021, kdy došlo k posílení fondu investic na krytí investičních činností. Ve sledovaném období organizace nevyužila fond k úhradě zhoršeného výsledku hospodaření, ani k překlenutí časového nesouladu mezi náklady a výnosy.

4.7.2 Fond reprodukce majetku

Tento fond, občas nazývaný investiční fond, se používá na financování investičních aktivit organizace, stejně tak na technické zhodnocení majetku či jako zdroj financování oprav. Organizace smí užívat prostředky z fondu reprodukce majetku vždy s předchozím souhlasem zřizovatele na základě schváleného tzv. investičního plánu pro daný rok. Během roku lze průběžně žádat o jeho změnu, což organizace v letech 2020 a 2021 využila pětkrát.

Tabulka 15: Fond reprodukce majetku v letech 2012 až 2021 (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav fondu k 1.1.	758,46	948,07	1003,86	701,82	838,84	930,87	1022,90	721,58	572,99	814,74
Tvorba fondu	2045,36	1657,79	1661,33	1679,03	1679,03	1679,03	3690,03	1835,28	4553,03	5366,07
Odpisy	1781,60	1657,79	1661,33	1679,03	1679,03	1679,03	1690,03	1835,28	2003,03	2095,64
Investiční příspěvek zřizovatele	263,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1359,43
Peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Převody z rezervního fondu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2000,00	0,00	2550,00	1811,00
Čerpání fondu	1855,76	1602,00	1963,37	1542,00	1587,00	1587,00	3991,34	1983,88	4311,28	5677,83
Pořízení a technické zhodnocení	263,76	0,00	424,37	0,00	0,00	0,00	0,00	396,88	2458,18	3705,64
Odvod do rozpočtu zřizovatele	1592,00	1602,00	1539,00	1542,00	1587,00	1587,00	3991,34	1587,00	1853,10	1855,86
Opravy a údržba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116,32
Konečný stav fondu k 31.12.	948,07	1003,86	701,82	838,84	930,87	1022,90	721,58	572,99	814,74	502,98

Zdroj: vlastní zpracování, data z přílohy výkazů (2012–2021)

Stěžejní tvorbu fondu tvoří odpisy dlouhodobého majetku, převody z rezervního fondu na financování pořízení a technického zhodnocení a dále také investiční příspěvky zřizovatele, které botanická zahrada obdržela v roce 2012 a 2021. Patří sem také peněžní dary na pořízení dlouhodobého majetku. Ten instituce obdržela v roce 2021 od společnosti ČEZ, a.s., na vybudování naučného systému pro návštěvníky zahrady.

Ve sledovaném období organizace pravidelně odváděla tzv. příspěvek na odpisy zpět do rozpočtu zřizovatele. Výše příspěvku je odvislá od výše odpisů na budovy, stavby

a pozemky. V roce 2018 navíc organizace odvedla zřizovateli další 2 miliony Kč jako spoluúcast financování výstavby skalničkového skleníku. Výraznější technické zhodnocení probíhalo až v letech 2020 a 2021, kdy se modernizovala kotelna, rekonstruovala administrativní budova, pořizoval vstupní odbavovací systém, instaloval se kamerový systém, vybudován byl také bezplatný bezdrátový internet pro návštěvníky. V roce 2021 také organizace prvně použila prostředky fondu na opravy a údržbu. Jednalo se o opravu elektroinstalace v zásobních sklenících vzešlých z revizní zprávy.

4.7.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Tabulka 16: Fond kulturních a sociálních potřeb (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav fondu k 1.1.	32,85	44,42	45,92	30,40	37,91	41,35	80,38	91,66	59,96	75,94
Tvorba fondu	28,75	29,80	33,68	34,42	47,03	69,98	79,23	76,96	107,59	118,21
Čerpání fondu	17,19	28,30	49,20	26,91	43,59	30,95	67,95	108,66	91,60	124,81
Rekreace	5,65	5,20	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	61,22	31,06	51,52
Kultura, tělovýchova a sport	7,64	16,22	45,90	23,17	33,92	27,56	43,92	42,39	9,48	3,18
Poskytnuté peněžní dary	2,00	4,00	0,00	2,00	7,50	2,00	4,00	4,00	8,00	0,00
Úhrada příspěvku na penzijní připojištění	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	3,75
Ostatní užití fondu	1,89	2,88	3,30	1,74	2,17	1,39	15,83	1,05	34,06	66,36
Konečný stav fondu	44,42	45,92	30,40	37,91	41,35	80,38	91,66	59,96	75,94	69,34

Zdroj: vlastní zpracování, data z přílohy výkazů (2012–2021)

Fond kulturních a sociálních potřeb se již podle názvu používá pro zpříjemnění podmínek zaměstnanců organizace. V současné době se tvoří 2 % z objemu vyplacených prostředků na platy. Dříve byl rozhodný procentuální podíl 1 % a 1,5 %. Jeho čerpání musí být v mezích příslušné vyhlášky Ministerstva financí. Proto organizace na začátku každého kalendářního roku definuje oblasti čerpání tohoto fondu vnitřní směrnici.

Od roku 2012 do roku 2019 používala organizace prostředky fondu na společné aktivity zaměstnanců – např. zájezd do lázní, za kulturou. Nevýhodou bylo, že toto čerpání mohlo svým způsobem diskriminovat zaměstnance, kteří nevyhledávají společné aktivity. Od roku 2020 proto byly zavedeny tzv. osobní účty a je na každém zaměstnanci, jakým způsobem si rozvrhne čerpání prostředků. Využití fondu bylo v roce 2021 umožněno každému zaměstnanci dvakrát. Nejvíce prostředků směřovalo v tomto roce do položky tzv.

ostatní užití fondu – jednalo se o příspěvek na dioptrické brýle, vitamíny a jazykové kurzy. Druhou nejvyšší položkou byly rekreace. Zde organizace přispívá zaměstnancům na zájezdy. Organizace z fondu neposkytuje příspěvek na stravování, ani peněžité půjčky. Během celého sledovaného období vyplatila z fondu dary zaměstnancům v celkové výši 33,5 tisíc Kč.

4.7.4 Fond odměn

Tabulka 17: Fond odměn (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav fondu k 1.1.	880,00	1100,00	1300,00	1500,00	1557,95	1757,95	1757,95	2157,95	2457,95	2598,49
Tvorba fondu	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	300,00	400,00	0,00	0,00
Zlepšený výsledek hospodaření	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	300,00	400,00	0,00	0,00
Čerpání fondu	0,00	0,00	0,00	142,05	0,00	0,00	0,00	0,00	259,46	60,09
Platy	0,00	0,00	0,00	142,05	0,00	0,00	0,00	0,00	259,46	60,09
Konečný stav k 31.12.	1080,00	1300,00	1500,00	1557,95	1757,95	1957,95	2057,95	2557,95	2198,49	2538,40

Zdroj: vlastní zpracování, data z přílohy výkazů (2012–2021)

Poslední, čtvrtý, fond odměn organizace tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření po schválení zřizovatelem. Jak je vidět v tabulce číslo 17, zůstatek fondu je vysoký. Během sledovaného období narostl téměř 2,5krát z hodnoty 1,08 milionu Kč na 2,53 milionu Kč. Od roku 2012 do roku 2019 probíhala pravidelná tvorba fondu právě ze zlepšeného výsledku hospodaření. Ve zbylém období se již fond tzv. nevytvářel. K překročení limitu prostředků na platy došlo pouze v roce 2015, a proto došlo k čerpání prostředků fondu. V roce 2020 proběhlo čerpání fondu na krytí ročních odměn zaměstnanců a v roce 2021 proběhlo tzv. opravné účtování částky 60,09 tisíc Kč převodem do fondu rezervního po rozhodnutí zřizovatele, neboť o tuto částku byl z jeho zkoumání překročen limit na platy v letech 2020 a organizace jej správně nezaúčtovala. Jednalo se totiž o nepřesné účtování osobních nákladů za náhradu platu v prvních 14 dnech pracovní neschopnosti na syntetickém účtu 52109.

4.8 Výsledek hospodaření

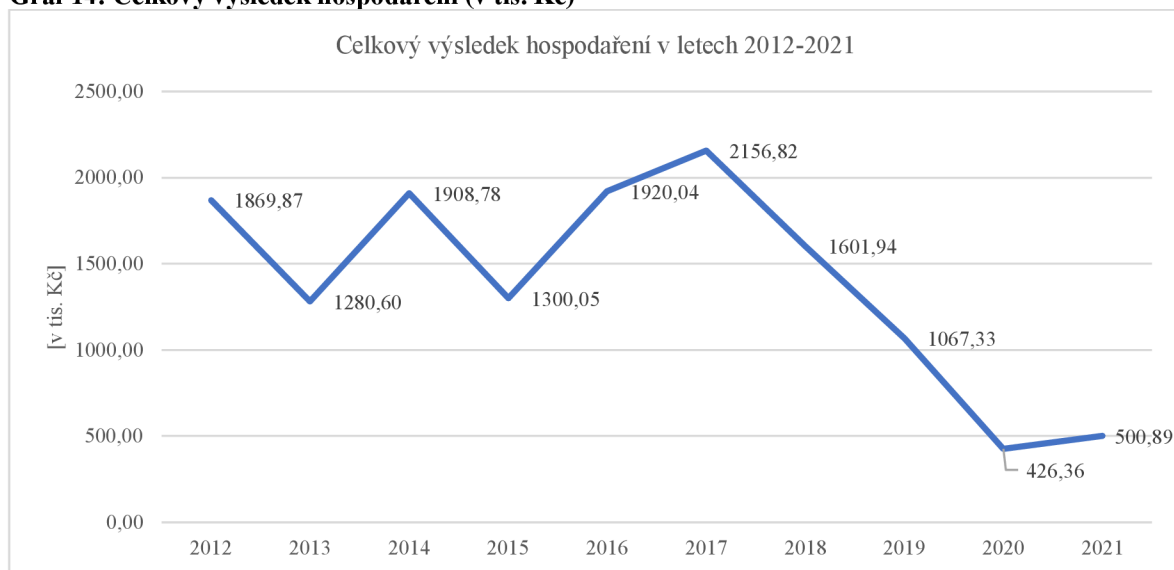
V rámci tabulky číslo 18 jsou uceleně uvedeny náklady a výnosy za obě činnosti během sledovaného období, neboť autor práce se rozhodl tyto hodnoty pro lepší přehlednost uvést zvlášť. Zároveň tyto údaje slouží pro výpočet výsledku hospodaření, který se tvoří rozdílem výnosů a nákladů.

Tabulka 18: Celkové náklady a výnosy (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové náklady	11207,55	11743,62	11033,72	11870,07	11025,69	10902,63	11752,74	12350,54	15585,03	16086,07
Hlavní činnost	11175,21	11699,46	11006,07	11836,13	10985,53	10872,46	11716,24	12301,95	15512,61	16010,37
Doplňková č.	32,34	44,16	27,65	33,94	40,16	30,17	36,5	48,59	72,42	75,7
Celkové výnosy	13077,41	13024,22	12942,50	13170,12	12945,73	13059,45	13354,68	13417,87	16011,40	16587,02
Hlavní činnost	13019,02	12978,37	12910,98	13150,87	12904,47	13020,76	13309,85	13344,68	15931,76	16468,05
Doplňková č.	58,39	45,85	31,52	19,25	41,27	38,69	44,82	73,19	79,64	118,97

Zdroj: vlastní zpracování z již uvedených dat (2022)

Jak je vidět na grafu číslo 18, celkový výsledek hospodaření se každoročně odlišuje. Z předchozích kapitol víme, že doplňková činnost není pro jeho celkovou výši tolik podstatná, neboť celkový výsledek ovlivňují především nespotřebované prostředky z ročního provozního příspěvku zřizovatele.

Graf 14: Celkový výsledek hospodaření (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování z již uvedených dat (2022)

4.9 Analýza poměrových ukazatelů

4.9.1 Ukazatele rentability

Příspěvkové organizace jsou zřizovány s určitým a přesně definovaným cílovým zaměřením, které neočekává tvorbu zisku. Veřejné instituce by měly hospodařit s vyrovnanými rozpočty, zejména v té hlavní činnosti, což jim umožňuje právě pravidelné

příspěvky jejich zřizovatelů. Proto se autor rozhodl rentabilitu v hlavní činnosti nezkoumat. Naopak doplňkovou činnost provádí instituce za účelem zisku, který využívají zejména na dofinancování jejich hlavní činnosti. Proto je v následující tabulce číslo 19 uvedena rentabilita nákladů doplňkové činnosti.

Tabulka 19: Rentabilita nákladů v doplňkové činnosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové náklady	32,34	44,16	27,65	33,94	40,16	30,17	36,5	48,59	72,42	75,7
Výsledek hospodaření	26,06	1,69	3,87	-14,69	1,10	8,52	8,32	24,60	7,21	43,21
Rentabilita	0,81	0,04	0,14	-0,43	0,03	0,28	0,23	0,51	0,10	0,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejnižší hodnota je v roce 2015, kdy hospodaření doplňkové činnosti skončilo dokonce ztrátou, proto je u výsledku rentability záporné znaménko. Naopak nejefektivnější hospodaření sledovaného období je rok 2012, kdy 1 koruna vynaložených nákladů přinesla 0,81 Kč zisku. V celém sledovaném období je průměrná rentabilita nákladů 23 %.

4.9.2 Ukazatele likvidity

Na rozdíl od ukazatelů rentability, likvidita patří mezi zajímavější výstupy finanční analýzy, především u veřejných institucí. Udává, jakým způsobem je možné dostat svým závazkům - tzv. schopnost majetku organizace proměnit se na peníze a uhradit své závazky.

Tabulka 20: Likvidita I. stupně (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobý finanční majetek	8125	8277	9027	9554	11281	12096	10480	10542	8607	6994
Krátkodobé závazky	494	486	496	490	760	601	631	715	754	1223
Peněžní likvidita	16,45	17,05	18,19	19,49	14,84	20,13	16,61	14,74	11,41	5,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Likvidita prvního stupně, neboli peněžní likvidita, patří mezi nejpřísnější ukazatel. Podle Knápkové by měla být hodnota v rozmezí 0,2 – 0,5. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2017, organizace také vykazuje nejvyšší stav krátkodobého finančního majetku. Naproti tomu nejnižší hodnoty, přibližující se doporučené normě, se udávají v roce 2021. Podstatná změna je dána zvýšením krátkodobých závazků a snížením krátkodobého finančního majetku.

Existují ještě další dva druhy likvidity – pohotová likvidita a běžná likvidita. U pohotové se zohledňují oběžná aktiva bez zásob, u běžné likvidity celková oběžná aktiva.

Protože z vertikální analýzy rozvahy je patrné, že krátkodobý finanční majetek představuje v průměru 97 % oběžných aktiv, vychází pohotová a běžná likvidita podobně, jak lze vyčíst v následujících tabulkách.

Tabulka 21: Likvidita II. stupně (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	8273,64	8353,2	9315,28	9656,69	11341,96	12520,76	10735,76	10906,84	8941,22	7841,89
Zásoby	50,17	51,95	43,12	57,71	37,11	322,46	252,89	229,54	300,72	246,27
Krátkodobé závazky	493,83	485,51	496,36	490,19	759,97	600,88	631,07	715,11	754,26	1222,89
Pohotová likvidita	16,65	17,10	18,68	19,58	14,88	20,30	16,61	14,93	11,46	6,21

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pohotová likvidita by se podle Knápkové měla pohybovat mezi hodnotami 1 až 1,5. Je tedy mírnějším ukazatelem likvidity, neboť se z výpočtu vyjímají zásoby. Jak je vidět v tabulce číslo 21, likvidita druhého stupně se pohybuje ve velmi vysokých hodnotách. Stejně jako v předchozí tabulce, i zde je zaznamenán výraznější klesající trend od roku 2019 do roku 2021, který je dán právě snižováním finančního majetku.

Tabulka 22: Likvidita III. stupně (v tis. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	8273,64	8353,2	9315,28	9656,69	11341,96	12520,76	10735,76	10906,84	8941,22	7841,89
Krátkodobé závazky	493,83	485,51	496,36	490,19	759,97	600,88	631,07	715,11	754,26	1222,89
Běžná likvidita	16,75	17,21	18,77	19,70	14,92	20,84	17,01	15,25	11,85	6,41

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Běžná likvidita má podle Knápkové hodnoty od 1,5 do 2,5. Do oběžných aktiv se řadí všechny položky, tedy likvidita třetího stupně je nejmírnějším ukazatelem.

Tato likvidita má dle tabulky 22 podobný trend jako likvidity prvního i druhého stupně, tedy v posledních 3 letech sledovaného období výrazněji klesá. Jak již bylo uvedeno, je to dáno především snižováním oběžných aktiv, resp. krátkodobého finančního majetku, kdy organizace především v letech 2020 a 2021 výrazněji investovala a využívala k tomu zůstatky rezervního resp. investičního fondu.

4.9.3 Ukazatele aktivity

Tento ukazatel udává, jakým způsobem hospodaří botanická zahrada se svými aktivy, tedy kolikrát se vybraný druh majetku obrátí za určené období. Autor se rozhodl zjistit dobu obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků.

Tabulka 23: Obrat krátkodobých pohledávek (ve dnech)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobé pohledávky	99	25	245	45	23	102	3	135	33	602
Celkové výnosy	13077	13024	12942	13170	12946	13059	13355	13418	16011	16587
Obrat pohledávek	2,76	0,69	6,91	1,25	0,66	2,85	0,08	3,67	0,75	13,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že od roku 2012 do 2021 bylo rozmezí obratu krátkodobých pohledávek od 0,08 do 13,25 dní. V tomto ohledu organizace v podstatě obratem získávala úhrady za vzniklé pohledávky ve standardní splatnosti 14 dní. V roce 2021 došlo k výraznějšímu navýšení hodnoty, a to z důvodu očekávaného proplacení nákladů z dotace Krušnohorská botanika.

Tabulka 24: Obrat krátkodobých závazků (ve dnech)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobé závazky	494	486	496	490	760	601	631	715	754	1223
Celkové výnosy	13077	13024	12942	13170	12946	13059	13355	13418	16011	16587
Obrat závazků	13,78	13,61	14,00	13,59	21,43	16,79	17,25	19,45	17,19	26,91

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Počet dní, za jak dlouho se obrátí krátkodobé závazky – tedy za jak dlouho se závazek uhradí, by měl být co nejdelší. Doba obratu se ve sledované organizaci pohybuje v rozmezí 13,59 – 26,91 dní. Z tabulky číslo 24 je vidět, že organizaci závazky narůstají. To je dáno zejména náklady, které odhadujeme – typicky energie. Řadíme je do běžného účetního období, ale nemohou být proúčtovány, neboť organizaci nebyl doručen doklad. Případný rozdíl v důsledku jeho nepřesnosti se v botanické zahradě doučtuje při obdržení dokladu. Vyšší hodnotu závazků způsobují také narůstající mzdové náklady. K roku 2021 lze také doplnit, že zvýšení krátkodobých závazků způsobila také neproplacená zakázka „pořízení vitríny do expozičního skleníku“ z důvodu nedodání řádných technických dokladů k předání dílu.

V případě poměření obou ukazatelů aktivity za celé sledované období, lze konstatovat, že organizace má zpravidla méně než 4 dny vázány prostředky v pohledávkách, pokud zrovna neúčtuje o výnosech příštích období, jako tomu bylo v roce 2021. V některých letech naopak měla botanická zahrada prostředky na účtu okamžitě. Platební chování vůči dodavatelům má organizace dle názoru autora běžné, neboť obrat závazků odpovídá standardním lhůtám úhrady faktur. V roce 2021 byla tato hodnota nejvyšší, nutno ovšem podotknout, že u veřejných zakázek bývají nastaveny delší doby splatnosti, a to především kvůli odstraňování případných nedostatků.

4.9.4 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 25: Ukazatel zadluženosti (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí kapitál	494	486	496	490	760	601	631	715	775	1243
Celková aktiva	82867	81289	81014	79676	79682	79182	75718	82323	80812	81323
Zadluženost	0,60	0,60	0,61	0,62	0,95	0,76	0,83	0,87	0,96	1,53

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 25 udává, v kolika procentech má organizace kryta celková aktiva cizím kapitálem. V rámci sledovaného období dosáhla nejvyšší hodnota v roce 2021 na hodnotu 1,53 %. V ostatních letech byla zadluženost pod 1 %. Až do roku 2019 tvořily cizí kapitál pouze krátkodobé závazky. Od roku 2020 jej navýšila o 20,6 tisíc Kč kauce provozovatele cukrárny. Z výsledku ukazatele zadluženosti lze konstatovat, že zadluženost organizace je minimální.

4.9.5 Koefficient opotřebení dlouhodobého majetku

Z důvodu výsledku celkem příznivých čísel se autor rozhodl dále zkoumat opotřebení dlouhodobého majetku a míru investičního rozvoje.

Tabulka 26: Koefficient opotřebení dlouhodobého majetku (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oprávk	22859	24538	26248	27831	29636	31339	33125	35240	37456	39760
Dlouhodobá aktiva	97452	97474	97946	97850	97976	98001	98107	106656	109326	113241
Opotřebení	23	25	27	28	30	32	34	33	34	35

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na základě výpočtu koeficientu opotřebení dlouhodobého majetku je zřejmé, že od roku 2012 dochází k postupnému prohlubování opotřebení od 23 % do 35 %. Hodnota dlouhodobých aktiv i opravek se výrazněji zvyšuje od roku 2019, kdy proběhlo několik investičních akcí a předání skalničkového skleníku, jak již bylo zmíněno dříve. Dále došlo v roce 2020 k modernizaci kotelny (1,7 mil. Kč), pořízení vstupního odbavovacího systému (340 tisíc Kč), proběhla sanace zdiva administrativní budovy (400 tisíc Kč), probíhaly projekční práce na připravované investice v roce 2021. Například se jednalo o změnu užívání bytové jednotky administrativní budovy na jednotku nebytovou, kde vznikly nové kanceláře (2 mil. Kč). Proběhla také výměna plynových topidel v zásobních sklenících (320 tisíc Kč), instaloval se nový kamerový systém (240 tisíc Kč), areál zahrady se pokryl bezdrátovým

internetem, který je pro návštěvníky bezplatně využíván (115 tisíc Kč) a v neposlední řadě se také zmodernizovalo zabezpečovací zařízení celé organizace (150 tisíc Kč). Od vedení organizace autor práce ví, že jsou připraveny modernizační projekty od technického zhodnocení stávajícího majetku po pořízení majetku nového. Tím by se mohlo tempo opotřebení v horizontu příštích pěti let výrazněji zpomalit. Zvýšené investiční náklady potvrzuje i následující tabulka uvádějící míru investičního rozvoje.

4.9.6 Výpočet míry investičního rozvoje

Tabulka 27: Míra investičního rozvoje (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investice celkem	264	0	424	0	0	0	0	397	2458	3706
Odpisy	1782	1658	1661	1679	1679	1679	1690	1835	2003	2096
Míra investičního rozvoje	15	0	26	0	0	0	0	22	123	177

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedené tabulky můžeme zjistit hodnotu investic prováděné samotnou organizací v každém roce sledovaného období, a to vzhledem k odpisům v daném roce. Polovinu sledovaného období organizace nijak neinvestovala, což potvrzuje právě i koeficient opotřebení v předchozím odstavci. Investiční rozvoj se dramaticky změnil v roce 2020 a dále i v roce 2021, kdy celkové vlastní investice převyšovaly hodnotu odpisů a míra investičního rozvoje byla tak 177 %. Přesto je nutné podotknout, že hodnota investic je odvislá od dvou faktorů – potřeb organizace a možností zřizovatele, který na případné investice poskytuje prostředky, nebo vlastní investice schvaluje. Stejně tak si zřizovatel svým způsobem reguluje i výši odpisů, neboť schvaluje tzv. odpisový plán, podle něhož může organizace odepisovat dlouhodobý majetek. O jeho změnu je možné požádat v průběhu roku libovolně, zpravidla se tak činí k 30.6. a 30.11. s tím, že případné změny během prosince lze zřizovatelem schválit ještě v lednu, a to před odevzdáním účetní závěrky za celý kalendářní rok.

5 Závěr

Stěžejní část práce představuje její praktická část. V úvodu byla představena Botanická zahrada Teplice s uvedením obvyklé roční návštěvnosti. Zde je možné konstatovat, že za poslední roky je o zahradu stále větší zájem a vzniká zde tak příležitost k rozvoji samotné organizace.

Z provedených analýz jsou zřejmé některé poznatky. V rámci této kapitoly jsou učiněná zjištění postupně sumarizována.

Složení majetku organizace dominuje dlouhodobý hmotný majetek na straně aktiv a jmění účetní jednotky na straně pasiv. Ve sledovaném období měly tyto položky klesající tendenci do roku 2017, poté se od roku 2018 postupně zvyšovaly. Opačný trend vykazovala oběžná aktiva, kdy především krátkodobý finanční majetek významněji nabýval na hodnotách právě až do roku 2017, především v důsledku vysokých výsledků hospodaření vzhledem k běžným rozpočtům.

Nejvýznamnějším nákladem organizace jsou mzdové náklady. Ty spolu s povinnými zákonnými odvody na zdravotní a sociální pojištění tvoří v posledním sledovaném roce, kdy jsou jejich hodnoty nejvyšší, téměř 55 % celkových nákladů. Od roku 2012 mají v podstatě stoupající tendenci. Zvyšování platů je dáno jednak valorizací platových tabulek ve veřejné sféře, současně se od roku 2020 jedná o prioritu vedení organizace. Naproti tomu náklady na spotřebu energií mají tendenci vývoje klesající, jejich poměr se snižuje z hodnoty 27,23 % v roce 2012 až na 10,27 % v roce 2021. Tento výrazný snižující trend je dán obchodováním médií na komoditní burze, kdy zahrada spolu s dalšími městskými institucemi získá zpravidla výhodnější cenu za jednotku spotřebované energie. Snižením spotřeby plynu také pomohla modernizace kotelny v roce 2020. Třetí významnou položkou jsou náklady na odpisy dlouhodobého majetku. Jejich výše se vzhledem k investicím od roku 2019 zvyšuje, meziročně nejprve o 9,31 % mezi lety 2018/2019, poté o 4,62 % v roce 2021 vůči roku předchozímu. Jejich zvyšování ovlivňuje proběhlé investování.

Mezi zásadní a stěžejní výnos, bez kterého by organizace nemohla naplňovat stanovené úkoly zřizovací listinou, je příspěvek Statutárního města Teplice, zřizovatele, zahrnující i příspěvek na odpisy. Tvoří až 93 % celkových výnosů, v posledních dvou letech sledovaného období se tento poměr snížil na hodnotu 87,10 % právě v roce 2021. Toto snížení v pozitivním mínění způsobil především meziroční nárůst výnosů z prodeje služeb

(vstupné), který v roce 2020 byl 39,78 % a v roce následujícím 21,31 %. Dalo by se tak konstatovat, že organizace si v posledních dvou letech mohla dovolit vyšší náklady bez potřeby navyšování příspěvku, neboť tento rozdíl byl kryt tzv. zvýšenými výnosy z činnosti a také výnosy z činnosti doplňkové.

V případě zhodnocení fondů příspěvkové organizace je evidentní, že významným fondem je fond rezervní. Je pravidelně tvořen zlepšeným výsledkem hospodaření, což de facto způsobilo jeho maximální hodnotu ke konci roku 2017 ve výši 6,62 mil. Kč, což představuje necelých 57 % celkových nákladů v hlavní činnosti. V roce 2021 pak tento podíl klesl až 19 % vlivem vyšších celkových nákladů, a především posilováním fondu investic v celkové výši 6,3 mil. Kč. Od roku 2020 organizace nabývá do rezervního fondu také peněžní dary.

Fond investic, přesněji reprodukce majetku, organizace významně čerpala až v letech 2020 a 2021, kdy se se změnou ředitele zahájilo a uskutečnilo několik významných investičních akcí – např. modernizace kotelny, která pomohla snížit spotřebu plynu, vytvořila se bezplatná internetová síť pro návštěvníky, případně se zrekonstruovaly prostory historické vily, které byly adaptovány na nebytové prostory sloužící organizaci. Botanická zahrada pravidelně odvádí tzv. příspěvek na odpisy zpět do rozpočtu zřizovatele. Zde se autor domnívá, že by bylo výhodnější a efektivnější, vzhledem k opotřebení majetku, tyto prostředky, řádově ve výši 1,5 – 1,8 mil. Kč, v každém roce v organizaci spíše proinvestovat. Všeobecná praxe ukazuje, že odložené opravy, případně technická zhodnocení, stojí v budoucnosti více finančních prostředků a je tak větší dopad na veřejné finance.

Ve fondu odměn Botanická zahrada Teplice disponuje vysokými prostředky. V roce 2012 byl počáteční stav 880 tis. Kč, v roce 2021 2,6 mil. Kč. Jeho zůstatek byl až do roku 2019 pravidelně navyšován, od roku 2020 bylo dle názoru autora správně rozhodnuto o dalším nenavyšování tohoto fondu ze zlepšeného výsledku hospodaření. Fond odměn byl fakticky čerpán dvakrát, jednou chybně. Nepřesné čerpání bylo způsobeno neúplným výpočtem, kdy organizace nezahrnula dle pokynu zřizovatele do stanoveného objemu prostředků na platy také náhrady za prvních 14 dní dočasné pracovní neschopnosti.

Poslední fond kulturních a sociálních potřeb organizace využívá dle zákonných možností a celkově tento fond nevykazuje žádná podstatná zjištění.

Z vysokých výsledků hospodaření v letech 2012 až 2019, při podobné výši výnosů, se autor domnívá, že organizace nesprávně plánovala vlastní náklady a zbytečně tak držela

prostředky zřizovatele na svých účtech. Na druhou stranu je nutné podotknout, že zpravidla polovina těchto nevyužitých prostředků zůstávala v organizaci ve formě převodu do fondů, jak je uvedeno výše, a postupně se využily v letech následujících. V letech 2020 a 2021 pak organizace vykazuje výsledek hospodaření 426,36 tis. Kč a 500,89 tis. Kč, což je řádově čtyřikrát méně, než v roce 2017, kdy byl celkový výsledek hospodaření 2,16 mil. Kč.

Analýza poměrových ukazatelů přinesla hned několik zjištění a zároveň potvrdila výše uvedené informace. U doplňkové činnosti, jejíž výsledek netvoří významný podíl na celkovém hospodaření, bylo zjištěno výpočtem rentability nákladů nejefektivnější hospodaření na začátku sledovaného období v roce 2012. Od roku 2020 organizace pořizuje postupně nové suvenýry, autor práce zde pro zjištění efektivity doporučuje jednoznačně tento ukazatel v příštích obdobích sledovat.

Vysoké hodnoty všech tří typů likvidit představují dle názoru autora typický šetřivý, konzervativní přístup organizace bez vize, v tomto konkrétním případě do roku 2019, což se, jak již bylo výše uvedeno, projevilo na nepřesných rozpočtech především na straně nákladů. V roce 2020 se organizace začala více prezentovat v mediálním prostoru, zvýšila se průměrná denní návštěvnost, opravuje se a zhodnocuje majetek. Na základě uvedeného lze konstatovat, že všechny tři stupně likvidity tak v roce 2021 výrazně klesly, přesto jsou stále několikrát vyšší, než jsou doporučené hodnoty.

V rámci ukazatele aktivity se potvrdilo, že v instituci tyto ukazatele v posledních dvou letech sledovaného období z výše popsaných důvodů narůstají, přesto botanická zahrada získává úhrady za vzniklé pohledávky v běžné splatnosti a svým dodavatelům závazky hradí ve standardních lhůtách.

Posledními ukazateli jsou koeficient opotřebení majetku a míra investičního rozvoje. Koeficient opotřebení majetku má ve sledovaném období průměrnou hodnotu 30 %. Přestože organizace ve více než čtyřech letech neprovedla žádné technické zhodnocení tohoto majetku, je celková míra investičního rozvoje, kam lze řadit náklady právě i na technické zhodnocení či opravy, ve sledovaném období v průměru 36 %. Pokud se tyto ukazatele budou hodnotit z hlediska finančních informací, pak je třeba konstatovat, že organizace je na konci roku 2021 z účetního hlediska v odpovídajícím technickém stavu.

Na základě provedených analýz vznikla tato doporučení vyšší efektivitu a plynulejší fungování organizace:

1) Čerpat fond odměn.

- Toho lze dosáhnout snížením limitu prostředků na platy, kdy rozdíl se skutečností kryje právě fond odměn. Výše prostředků v tomto fondu je dle názoru autora neúměrná.

2) Efektivně plánovat rozpočet nákladů a výnosů.

- Toho lze dosáhnout detailní znalostí stavu a potřeb organizace, včetně stanovení dlouhodobé vize a jejího rozpracování do dílčích kroků a jejich konkrétním rozvržením, zahrnutím do ročních plánů.

3) Zvýšit rentabilitu nákladů doplňkové činnosti.

- Toho lze dosáhnout podpořením prodeje suvenýrů, např. zatraktivnění prodejního místa, marketingem, atd., za účelem zvýšení spolufinancování celkového chodu zahrady.

4) Změna zřizovací listiny; v opačném případě řádné účtování doplňkové činnosti.

- Organizace řádně neúčtuje náklady na doplňkovou činnosti (energie, mzdové náklady atp.). Řešením může být převedení doplňkové činnosti pod činnost hlavní. V opačném případě a správném účtování hrozí dlouhodobá ztráta.

5) Promyslet zhodnocení krátkodobého finančního majetku.

- Organizace tím získá další finanční výnosy, v úvahu připadají konzervativní druhy investování s minimálním rizikem – např. termínovaný vklad na 3 měsíce. Při správném plánování organizace dokáže kvalifikovaně určit, kolik prostředků potřebuje na inkriminované období.

Na základě provedených analýz hospodaření lze konstatovat, že organizace hospodaří v dlouhodobě v podstatě s přebytkovým rozpočtem, jehož zdroje částečně zůstávají v organizaci, a to v rezervním fondu, nebo v provedených investičních akcích prostřednictvím fondu reprodukce majetku, kam se tyto prostředky dle potřeby převádějí.

Botanická zahrada dle názoru autora nevykazuje v součtu neefektivní hospodaření, i když u některých položek by se nad tímto závěrem dalo polemizovat. Jedná se například o právě plánování nákladů, kdy se stávalo, že v polovině sledovaného období organizace dosahovala téměř kladného výsledku hospodaření ve výši jedné pětiny celkových nákladů.

To za předpokladu výrazně se nezvyšujících vlastních výnosů značí nevhodné rozpočtové plánování. Toto riziko bylo organizací odhaleno a od roku 2020 se ukazatele dle názoru autora vyvíjí správným směrem. Příkladem je porovnání míry opotřebení majetku a koeficientu investičního rozvoje. Díky nezvykle vysokým investicím v letech 2020 a 2021 se tyto ukazatele v podstatě přiblížily podobné hodnotě a navenek se organizace účtne jeví v technicky optimalizovaném stavu.

K uvedeným pěti hlavním doporučením, u kterých se autor domnívá, že jsou stěžejní pro efektivní hospodaření botanické zahrady, je třeba podotknout, že jejich realizace není náročná a kromě jednoho, o kterém musí rozhodovat zastupitelstvo města Teplice, neboť se doporučení týká zřizovací listiny, jsou doporučení snadno proveditelná a při správném vyhodnocení pomohou nadále snižovat poměr výnosů z transferů, tedy výši příspěvku zřizovatele, na celkových nákladech za předpokladu podobně rozložených nákladů.

Vzhledem k tomu, že autor diplomové práce je v době její tvorby zaměstnancem organizace, předpokládá se maximální využití poznatků a doporučení pro komplexní rozvoj zahrady a pro potřeby zřizovatele botanické zahrady. Současně může práce posloužit i jako návod na pravidelné vyhodnocení finančních ukazatelů dalších příspěvkových organizací v Teplicích a zefektivnění vynakládání veřejných prostředků pro stanovené účely.

6 Seznam použitých zdrojů

Knížní publikace:

BOUKAL, Petr, Hana VÁVROVÁ, Marie DOČEKALOVÁ a další. *Ekonomika a financování neziskových organizací: po novele zákona o účetnictví*. Praha: Oeconomica, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-245-1293-8.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK, Marie DOČEKALOVÁ, Michal HODINKA, Jana HORNUNGOVÁ, Zuzana CHVÁTALOVÁ, Tomáš KUBÁLEK, Ondřej POPELKA, Iveta ŠIMBEROVÁ, Ivana TOPOLOVÁ a Oldřich TRENZ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

MÁČE, Miroslav, William D. NORDHAUS, Marek JETMAR a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MELION, Miloslav, Hana VÁVROVÁ, Marie DOČEKALOVÁ a další. *Finance územních samospráv: po novele zákona o účetnictví*. Hradec Králové: E.I.A.-Ekonomická a informační agentura, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-854-9079-X.

MORÁVEK, Zdeněk, Danuše PROKŮPKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Příspěvkové organizace ...: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014-. Prosperita firmy. ISBN 978-80-7552-310-5.

NAHODIL, František, Jiří HŘEBÍČEK, Marie DOČEKALOVÁ a další. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-738-0162-5.

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

PAŘÍZKOVÁ, Ivana a Jay K. ROSENGARD. *Finance územní samosprávy*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4511-8.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ, Marek JETMAR a Karel ŠTEKER. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014-. Prosperita firmy. ISBN 978-80-7357-351-5.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, Jaroslav PILNÝ, Marek JETMAR a Karel ŠTEKER. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

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

SAMUELSON, Paul Anthony, William D. NORDHAUS, Marek JETMAR a Karel ŠTEKER. *Ekonomie: 19. vydání*. 6. aktualizované vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-205-0629-0.

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

SIKORA, Petr, Dana KUBÍČKOVÁ, Marie DOČEKALOVÁ a další. *Majetek školské příspěvkové organizace: po novele zákona o účetnictví*. Karviná: Paris, 2018. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-87173-42-8.

STIGLITZ, Joseph E. a Jay K. ROSENGARD. *Economics of the Public Sector*. W. W. Norton, Incorporated, 2015. ISBN 9780393925227.

TOMÁŠKOVÁ, Eva a Ivana PAŘÍZKOVÁ. *Veřejné finance - ekonomické souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7749-2.

TOOL, Marc R. *Evolutionary Economics: Institutional Theory and Policy*. 2019. New York: Routledge. ISBN 9781315493053.

VALENTA, Jiří. *Financování a rozpočet školy*. Karviná: Paris, 2004. ISBN 8023922181.

VITURKA, Milan, Jiří HŘEBÍČEK, Marie DOČEKALOVÁ a další. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Zákony:

Zákon č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>. 29.3.2022.

Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. 29.3.2022.

Ostatní zdroje:

Výroční zprávy, dostupné od ekonomického oddělení organizace.

Účetní výkazy rozvaha v období 2012 až 2021, ekonomické oddělení.

Účetní výkazy zisku a ztráty v období 2012 až 2021, ekonomické oddělení.

Účetní doklady organizace v období 2012 až 2021, ekonomické oddělení.

Předvahy v období 2012 až 2022, ekonomické oddělení.

Účetní knihy za období 2012 až 2021, ekonomické oddělení.

Přílohy účetních výkazů v období 2012 až 2021, ekonomické oddělení.

Zřizovací listina, ekonomické oddělení.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů	33
Obrázek 2: Letecký pohled na botanickou zahradu	38

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočtové vzorce vybraných finančních ukazatelů	16
Tabulka 2: Počet zaměstnanců a jejich průměrný plat za období 2012-2021	39
Tabulka 3: Rozvaha, absolutní hodnoty (v tis. Kč).....	40
Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy (v %)	42
Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy (v %)	43
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty – absolutní hodnoty – náklady (v tis. Kč)	45
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty, horizontální analýza, náklady (v %).....	47
Tabulka 8: Výkaz zisku a ztráty, vertikální analýza, náklady (v %).....	49
Tabulka 9: Vývoj cestovného (v tis. Kč)	54
Tabulka 10: Výkaz zisku a ztráty, výnosy, absolutní hodnoty (tis. Kč)	61
Tabulka 11: Výkaz zisku a ztráty, horizontální analýza výnosů (v %).....	63
Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty, vertikální analýza výnosů (v %).....	64
Tabulka 13: Návštěvnické statistiky	66
Tabulka 14: Vývoj rezervního fondu v letech 2012 až 2021 (v tis. Kč).....	70
Tabulka 15: Fond reprodukce majetku v letech 2012 až 2021 (v tis. Kč)	71
Tabulka 16: Fond kulturních a sociálních potřeb (v tis. Kč).....	72
Tabulka 17: Fond odměn (v tis. Kč)	73
Tabulka 18: Celkové náklady a výnosy (v tis. Kč).....	74
Tabulka 19: Rentabilita nákladů v doplňkové činnosti	75
Tabulka 20: Likvidita I. stupně (v tis. Kč)	75
Tabulka 21: Likvidita II. stupně (v tis. Kč).....	76
Tabulka 22: Likvidita III. stupně (v tis. Kč)	76
Tabulka 23: Obrat krátkodobých pohledávek (ve dnech).....	77
Tabulka 24: Obrat krátkodobých závazků (ve dnech)	77
Tabulka 25: Ukazatel zadluženosti (v %)	78
Tabulka 26: Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku (v %).....	78
Tabulka 27: Míra investičního rozvoje (v %)	79

7.3 Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost zahrady	38
Graf 2: Spotřeba materiálu	51
Graf 3: Spotřeba energií	52
Graf 4: Opravy a udržování	53
Graf 5: Ostatní služby	55
Graf 6: Mzdové náklady	56
Graf 7: Zákonné sociální náklady	58
Graf 8: Odpisy dlouhodobého majetku	59
Graf 9: Náklady z drobného dlouhodobého majetku	60
Graf 10: Výnosy z prodeje služeb	65
Graf 11: Výnosy z pronájmu	67
Graf 12: Výnosy z prodaného zboží v rámci DČ	68
Graf 13: Výnosy vybraných vládních institucí	69
Graf 14: Celkový výsledek hospodaření (v tis. Kč)	74

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha k 31.12.2021	93
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2021	96

Příloha 1: Rozvaha k 31.12.2021

Výčet položek podle vyhlášky č. 410/2009 Sb. ve znění pozdějších předpisů	Rozvaha příspěvkové organizace sestavená k 31.12.2021 (v Kč s přesností na dvě desetinná místa) <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #00FF00; color: white;">NACE</td> <td style="background-color: #00FF00; color: white;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00FF00; color: white;">910400</td> <td style="background-color: #00FF00; color: white;">70946540</td> </tr> </table>	NACE	IČ	910400	70946540	Název, sídlo, právní forma a předmět činnosti účetní jednotky Botanická zahrada Teplice, příspěvková organizace Josefa Suka 1388 Teplice 415 01 Vytváření veřejné expozice rostl
NACE	IČ					
910400	70946540					

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			1	2	3	
AKTIVA			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
CELKEM			121 082 813.22	39 760 068.23	81 322 744.99	80 812 080.15
A.	Stálá aktiva		113 240 928.43	39 760 068.23	73 480 860.20	71 870 854.90
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		43 319.00	43 319.00		
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
2.	Software	013				
3.	Ocenitelná práva	014				
4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015				
5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	43 319.00	43 319.00		
6.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
9.	Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II.	Dlouhodobý hmotný majetek		113 197 609.43	39 716 749.23	73 480 860.20	71 870 854.90
1.	Pozemky	031	6 541 250.00		6 541 250.00	6 541 250.00
2.	Kulturní předměty	032				
3.	Stavby	021	100 111 613.14	35 405 575.00	64 706 038.14	63 895 398.61
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	3 934 994.06	2 017 257.00	1 917 737.06	1 325 306.29
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	025				
6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	2 293 917.23	2 293 917.23		
7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	315 835.00		315 835.00	108 900.00
9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
10.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				
III.	Dlouhodobý finanční majetek					
1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
5.	Termínované vklady dlouhodobé	068				
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV.	Dlouhodobé pohledávky					
1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465				
5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B.	Oběžná aktiva		7 841 884.79		7 841 884.79	8 941 225.25
I.	Zásoby		246 265.42		246 265.42	300 723.46
1.	Pořízení materiálu	111				
2.	Materiál na skladě	112	149 403.75		149 403.75	176 307.80
3.	Materiál na cestě	119				
4.	Nedokončená výroba	121				
5.	Polotovary vlastní výroby	122				
6.	Výrobky	123				
7.	Pořízení zboží	131				
8.	Zboží na skladě	132	71 411.47		71 411.47	93 828.46
9.	Zboží na cestě	138				

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		NETTO	MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE					
10.	Ostatní zásoby	139	25 450.20		25 450.20	30 587.20
II.	Krátkodobé pohledávky		601 932.74		601 932.74	33 112.83
1.	Odběratelé	311	3 600.00		3 600.00	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	76 001.00		76 001.00	24 562.54
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335				
10.	Sociální zabezpečení	336				
11.	Zdravotní pojištění	337				
12.	Důchodové spoření	338				
13.	Daň z příjmů	341				
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342				
15.	Daň z přidané hodnoty	343				
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
17.	Pohledávky za vybrannými ústředními vládními institucemi	346				
18.	Pohledávky za vybrannými místními vládními institucemi	348	197 064.61		197 064.61	
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
30.	Náklady příštích období	381	18 468.59		18 468.59	8 550.29
31.	Příjmy příštích období	385	304 253.14		304 253.14	
32.	Dohadné účty aktivní	388				
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	2 545.40		2 545.40	
III.	Krátkodobý finanční majetek		6 993 686.63		6 993 686.63	8 607 388.96
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3.	Jiné cenné papíry	256				
4.	Termínované vklady krátkodobé	244				
5.	Jiné běžné účty	245				
9.	Běžný účet	241	6 902 073.54		6 902 073.54	8 542 518.21
10.	Běžný účet FKSP	243	63 728.09		63 728.09	64 870.75
15.	Ceniny	263				
16.	Peníze na cestě	262				
17.	Pokladna	261	27 885.00		27 885.00	

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
PASIVA			81 322 744.99	80 812 080.15
CELKEM				
C.	Vlastní kapitál		80 079 252.24	80 037 222.93
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		73 480 860.20	71 870 854.90
1.	Jmění účetní jednotky	401	73 480 860.20	71 870 854.90
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403		
4.	Kurzové rozdíly	405		
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407		
7.	Opravy předcházejících účetních období	408		
II.	Fondy účetní jednotky		6 097 510.47	7 740 002.48
1.	Fond odměn	411	2 538 399.00	2 598 491.00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	69 341.29	75 944.73
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413	2 926 285.30	4 250 827.75
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	60 500.00	
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	502 984.88	814 739.00
III.	Výsledek hospodaření		500 881.57	426 365.55
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		500 881.57	426 365.55
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432		
D.	Cizí zdroje		1 243 492.75	774 857.22
I.	Rezervy			
1.	Rezervy	441		
II.	Dlouhodobé závazky		20 600.00	20 600.00
1.	Dlouhodobé úvěry	451		
2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455	20 600.00	20 600.00
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459		
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472		
III.	Krátkodobé závazky		1 222 892.75	754 257.22
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321	387 619.72	57 500.22
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	54 200.00	41 704.00
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	463 986.00	365 958.00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	162 234.00	150 310.00
13.	Zdravotní pojištění	337	71 413.00	65 436.00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	30 769.00	52 149.00
17.	Daň z přidané hodnoty	343		
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349		
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383		
36.	Výnosy příštích období	384		
37.	Dohadné účty pasivní	389	50 083.03	21 200.00
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	2 588.00	

Sestaveno dne: 27.01.2022 18:08:48	Podpisový záznam
Právní forma účetní jednotky Příspěvková organizace	Pozn.

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
B.	VÝNOSY CELKEM		16 468 047.17	118 973.00	15 931 758.07	79 636.00
I.	Výnosy z činnosti		2 124 854.26	118 973.00	1 741 327.07	79 636.00
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				590.00
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	1 748 724.70		1 441 501.75	3 155.00
3.	Výnosy z pronájmu	603	102 362.00		37 966.55	24 360.00
4.	Výnosy z prodaného zboží	604		118 973.00		51 531.00
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609				
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
10.	Jiné pokuty a penále	642				
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	40 060.00			
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646				
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647				
16.	Čerpání fondů	648	135 823.35		259 458.00	
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	97 884.21		2 400.77	
II.	Finanční výnosy					
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
2.	Úroky	662				
3.	Kurzové zisky	663				
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
6.	Ostatní finanční výnosy	669				
IV.	Výnosy z transferů		14 343 192.91		14 190 431.00	
1.	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671				
2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	14 343 192.91		14 190 431.00	
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ					
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním		457 676.55	43 205.02	419 150.64	7 214.91
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		457 676.55	43 205.02	419 150.64	7 214.91

Sestaveno dne: 27.01.2022 18:07:38	Podpisový záznam
Právní forma účetní jednotky Příspěvková organizace	Pozn.