

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Management neziskové organizace

Barbora Jirásková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Jirásková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Management neziskové organizace

Název anglicky

Non-profit Organisation Management

Cíle práce

Hlavní cíl práce je návrh procesní inovace v řízení neziskových organizací a nových organizačních forem jejich řízení, vč. vlivu zřizovatelů na jejich chod. Praktický cíl bude spočívat v návrhu doporučení způsobů financování příspěvkových organizací ÚSC, a vlivu managementu na ekonomickou výkonnost organizace, popř. také půjde o návrh nejvhodnějších forem vícezdrojového financování.

Metodika

V teoretické části vyjmenuji existující formy neziskových organizací na území ČR, porovnáám jejich zákonné formy, způsoby financování, zdaňování a standardní formy vedení. V praktické části bude využit soubor nástrojů empirického šetření fungování konkrétní příspěvkové organizace. Bude zkoumán vliv a dopad řídicích pracovníků na financování organizace. V rámci šetření bude použit kvalitativní aparát.

Doporučený rozsah práce

30 stran

Klíčová slova

nezisková organizace, hlavní a hospodářská činnost, fundraising, příspěvková organizace, zřizovací listina, management příspěvkové organizace, zdroje financování

Doporučené zdroje informací

- Drucker, Peter F. To nejlepší z Druckera v jednom svazku. Přel.P.Medek. 1.vydání. Praha: Management Press. 2007. 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2
- Maderová Voltenerová, Karla. Těgl, Petr. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC 2011. 2.vydání. Olomouc: Anag. 2011. 192 s. ISBN 978-80-7263-664-8.
- Peková, Jitka. Pilný, Jaroslav. Jetmar, Marek. Veřejný sektor – řízení a financování. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- Pospíšil, Petr a kolektiv. Právnícké osoby obcí a krajů. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 264 s. ISBN 978-80-7357-982-1.
- Rektořík, Jaroslav. Hyánek, Vladimír. Škarabelová, Simona. Lukášová, Růžena. Winkler, Jiří. Jurajdová, Hana. Fojtíková, Jarmila. Prouzová, Zuzana. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3.vydání. Praha: Ekopress. 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- Stuchlíková, Helena. Zdaňování neziskových organizací, zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností s příklady z praxe. 9.vydání. Olomouc: Anag. 2012. 279 s. ISBN 978-80-7263-774-4.
- Šedivý, Marek. Medlíková, Olga. Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace. 1.vydání. Praha: Grada Publishing. 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.
- Šedivý, Marek. Medlíková, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 2.vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. 160 s. ISBN 978-80247-4041-6
-

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Management neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení Podkrušnohorského zooparku Chomutov, příspěvkové organizace za poskytnutí součinnosti při získávání podkladů pro tuto práci.

Management neziskové organizace

Non-profit Organisation Management

Souhrn

Tato bakalářská práce je věnována managementu neziskové organizace zřízené územním samosprávným celkem. V teoretické části je charakterizován český neziskový sektor z několika pohledů. Důraz je kladen na základní obecné členění a pozornost je věnována způsobům financování, získávání finančních zdrojů na provoz příspěvkových organizací. Samostatná kapitola je věnována právní úpravě příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky, vedení jejich účetnictví, formám vlastnění majetku, realizaci jejich hlavní a doplňkové činnosti. Je popsán vliv managementu a zřizovatelů na chod těchto organizací. V empirické části je zkoumána příspěvková organizace Podkrušnohorský zoopark Chomutov zřízená Statutárním městem Chomutov. Je popsán její vznik, forma řízení, struktura managementu a zhodnocen přínos její doplňkové činnosti na financování hlavní činnosti. V závěru práce je provedena finanční analýza doplňkové činnosti a uveden návrh opatření vedoucích ke zvýšení hospodářského výsledku doplňkové činnosti.

Summary

The thesis is dedicated to management of non-profitable organization established by municipal local authority. The theoretical part characterizes Czech non-profitable sector from several perspectives. The emphasis insists on basic and general classification. The major attention is paid to ways of financing, gaining sources on funds for operation of contributory organization. A separate chapter is dedicated to the legislation of contributory established by local authorities, their accounting, forms of property ownership and to organization of their main and auxiliary activities. Followed by the influence of management and owners on running these organizations. The empirical part makes the acquaintance of contributory organization Podkrušnohorský zoopark of Chomutov founded by statutory city Chomutov. It describes its origin, management form,

management structure. It evaluates the benefits of its complementary activities to finance core activities. The conclusion of my thesis is financial analysis of additional activities and suggested measures to increase of profit in the complementary activities.

Klíčová slova: nezisková organizace, hlavní a hospodářská činnost, fundraising, příspěvková organizace, zřizovací listina, management příspěvkové organizace, zdroje financování

Keywords: non-profitable organization, main and economic activity, fundraising, funded organization, foundation deed, funded organization management, funding sources

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika zpracování.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika zpracování.....	12
3	Teoretická část.....	14
3.1	Charakteristika a členění neziskového sektoru.....	14
3.1.1	Členění neziskových organizací podle předmětu jejich činností.....	14
3.1.2	Členění neziskových organizací podle právních norem.....	15
3.1.3	Nejvhodnější rozdělení neziskových organizací podle Jaroslava Rektoříka.....	16
3.2	Rekodifikace soukromého práva v ČR.....	17
3.3	Příspěvkové organizace.....	17
3.3.1	Legislativní rámec.....	17
3.3.2	Zřizovací listina.....	18
3.3.3	Finanční hospodaření příspěvkových organizací.....	18
3.3.4.1	<i>Rezervní fond</i>	19
3.3.4.2	<i>Investiční fond</i>	20
3.3.4.3	<i>Fond odměn</i>	20
3.3.4.4	<i>Fond kulturních a sociálních potřeb</i>	20
3.3.5	Další ustanovení Zákona 250/2000 Sb.	20
3.3.5.1	<i>Úvěry, půjčky a ručení příspěvkové organizace</i>	20
3.3.5.2	<i>Nákup na splátky příspěvkovými organizacemi</i>	21
3.3.5.3	<i>Nakládání s cennými papíry příspěvkovými organizacemi</i>	21
3.3.5.4	<i>Poskytování darů příspěvkovými organizacemi</i>	21
3.3.5.5	<i>Zřizování a zakládání právnických osob</i>	21
3.3.6	Fundraising – získávání finančních prostředků.....	21
3.3.6.1	<i>Zdroje financování neziskových organizací</i>	22
3.3.6.2	<i>Analýza připravenosti organizace na fundraising</i>	22
3.3.6.3	<i>Základní předpoklady</i>	24
3.3.6.4	<i>Management organizace</i>	24
4	Praktická část.....	26
4.1	Podkrušnohorský zoopark Chomutov, příspěvková organizace.....	26
4.2	Doplňková činnost PZOO Chomutov, p.o.....	26
4.3	Legislativa doplňkové činnosti příspěvkových organizací ÚSC.....	27
4.4	Individuální rozhovory.....	27
4.5	Studium dokumentů.....	28
4.6	Finanční analýza.....	28
4.6.1	Rentabilita.....	28
4.6.1.1	Rentabilita tržeb.....	28
4.6.1.2	Nákladovost tržeb.....	29
4.6.1.3	Rentabilita nákladů.....	29
5	Závěr a doporučení.....	29
	• Procesní inovace.....	29
	• Produktová inovace.....	30
	• Organizační inovace:.....	30
	• Marketingové inovace:.....	30
6	Grafy.....	31

7 Seznam zdrojů a citované literatury.....	32
8 Seznam obrázků.....	33
9 Seznam grafů.....	33
10 Seznam příloh.....	33

1 Úvod

Tato práce je věnována příspěvkovým organizacím zřizovaným územními samosprávnými celky, zdrojům jejich financování, míře ziskovosti hospodářské činnosti, vlivu a dopadu zřizovatelů a vlastního managementu na ekonomickou výkonnost organizace.

Národní hospodářství lze členit podle principu financování na dvě základní oblasti, ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor potom dale dělíme na tři další sektory, a sice neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.

Příspěvkové organizace jsou součástí neziskového veřejného sektoru, který je financován převážně z veřejných financí a cílem jeho funkce je poskytování veřejné služby.

Neziskový sektor je v naší republice stále ještě vnímán především jako nevládní neziskové organizace zakládané dobrovolníky za účelem plnění individuálních a menšinových potřeb konkrétních skupin občanů. Jejich principem je neziskovost. Pokud zisk vytvoří, použijí jej pro svou další činnost. Nikdy není zisk rozdělován mezi zakladatele, nebo členy sdružení.

Vedle těchto nevládních organizací působí v neziskovém sektoru národního hospodářství také zmíněné neziskové organizace v rámci veřejné správy. Působí na stejných neziskových principech a jsou vzájemně propojeny specifickými vazbami.

Příspěvkové organizace vznikly socialistickou úpravou tradičních veřejných ústavů veřejného práva. Jsou např. již zakotveny ve vyhlášce Ministerstva financí č. 84 z roku 1958. Poslední právní úpravu zaznamenaly příspěvkové organizace v roce 2000, v zákoně č.250/2000 Sb.o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tento zákon v §27 - §37 upravuje zřízení příspěvkové organizace územním samosprávným celkem, povinné náležitosti zřizovací listiny, stanovuje základní pravidla pro finanční hospodaření příspěvkových organizací a pro nakládání s peněžními fondy. Pozornost věnuje také možným dopadům hospodaření příspěvkové organizace na majetek zřizovatele.

Finanční prostředky neziskové organizace získávají z příspěvků na provoz od zřizovatele, ze sponzorských darů individuálních dárců, ze sponzorských darů od firem, příspěvků z nadací a nadačních fondů, dotací od veřejné správy, grantů, sbírek, členských příspěvků svých členů a příjmů z vlastní činnosti.

Neziskové organizace jsou dnes již vnímány jako přirozená součást občanské společnosti a důsledně dbají na zachování svého dobrého jména a získávají si a udržují respekt, získávají do svých řad odborníky a profesionály. Uvědomily si, že lidské zdroje jsou jednou z jejich nejdůležitějších deviz.

2 Cíl práce a metodika zpracování

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je návrh procesní, produktové, marketingové a organizační inovace v řízení neziskových organizací a nových organizačních forem jejich řízení, vč. posouzení vlivu zřizovatelů na jejich chod.

Praktický cíl spočívá v návrhu doporučení způsobů vícesložkového financování příspěvkové organizace zřízené ÚSC a zefektivnění vlivu managementu na ekonomickou výkonnost organizace.

Autorka se zaměřuje na doplňkovou činnost příspěvkové organizace Podkrušnohorský zoopark Chomutov a návrhům vedoucím ke zvýšení výnosů z této činnosti v krátkodobém horizontu (1 rok) o 5-10% ve vztahu ke stavu k 31.12.2014 a ve střednědobém horizontu (3-5 let) k návratu na úroveň let před hospodářskou krizí.

2.2 Metodika zpracování

V teoretické části práce je zachycen současný legislativní stav umožňující fungování neziskového sektoru u nás, jsou popsány základní druhy neziskových organizací. Zvláštní pozornost je věnována příspěvkovým organizacím, způsobům jejich zakládání, vlivu zřizovatelů při založení a následném běžném fungování organizace. Důraz je kladen na způsoby financování příspěvkových organizací a jejich doplňkové činnosti, jako možné významné části spektra vícesložkového financování chodu příspěvkové organizace.

V praktické části je analyzována příspěvková organizace Podkrušnohorský zoopark Chomutov. Je využito metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu a finanční analýzy:

- individuální rozhovor – nestandardizovaný rozhovor, který umožňuje respondentovi plně vyjádřit své názory a postřehy k předmětu výzkumu a tazateli umožní pomocí polostrukturovaných otázek získat požadované informace
- studium dokumentů – doplňující informační zdroj z volně přístupných podkladů a z podkladů poskytnutých respondentem

- vertikální finanční analýza – sledová změny ve struktuře majetku, a to ve výkazu rozvaha a změny ve výnosech, a to ve výkazu zisku a ztrát, udává se v %
- horizontální finanční analýza – umožňuje sledovat položky v čase, charakterizuje změny ve velikosti jen jedné položky, udává se v %
- poměrová finanční analýza – poměrový ukazatel lze získat vydělením jakékoliv položky jinou položkou, standardními informačními vstupy jsou účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow)¹

¹ ROSOCHATECKÁ, Eva. TOMŠÍK, Karel. GEBELTOVÁ, Zdeňka. PÁNKOVÁ, Ludmila. *Cvičení z ekonomiky podniků*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta., 2012. ISBN 978-80-213-2258-5.

3 Teoretická část

3.1. Charakteristika a členění neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou právnické osoby primárně určené k veřejné službě, ne k vytváření zisku. Pokud nějaký zisk vytvoří, použijí jej k financování své další činnosti. Jejich principem je tedy neziskovost a altruismus. Zajišťují činnosti a služby na místo státu. Jsou pružnější, umí svou činnost lépe adresovat a reagovat na aktuální problémy ve společnosti. Přispívají ke snížení nákladů státu a samospráv, ale na druhé straně od nich zase potřebují svou činnost dotace. V současnosti je neziskový sektor mimo jiné i významným zaměstnavatelem.

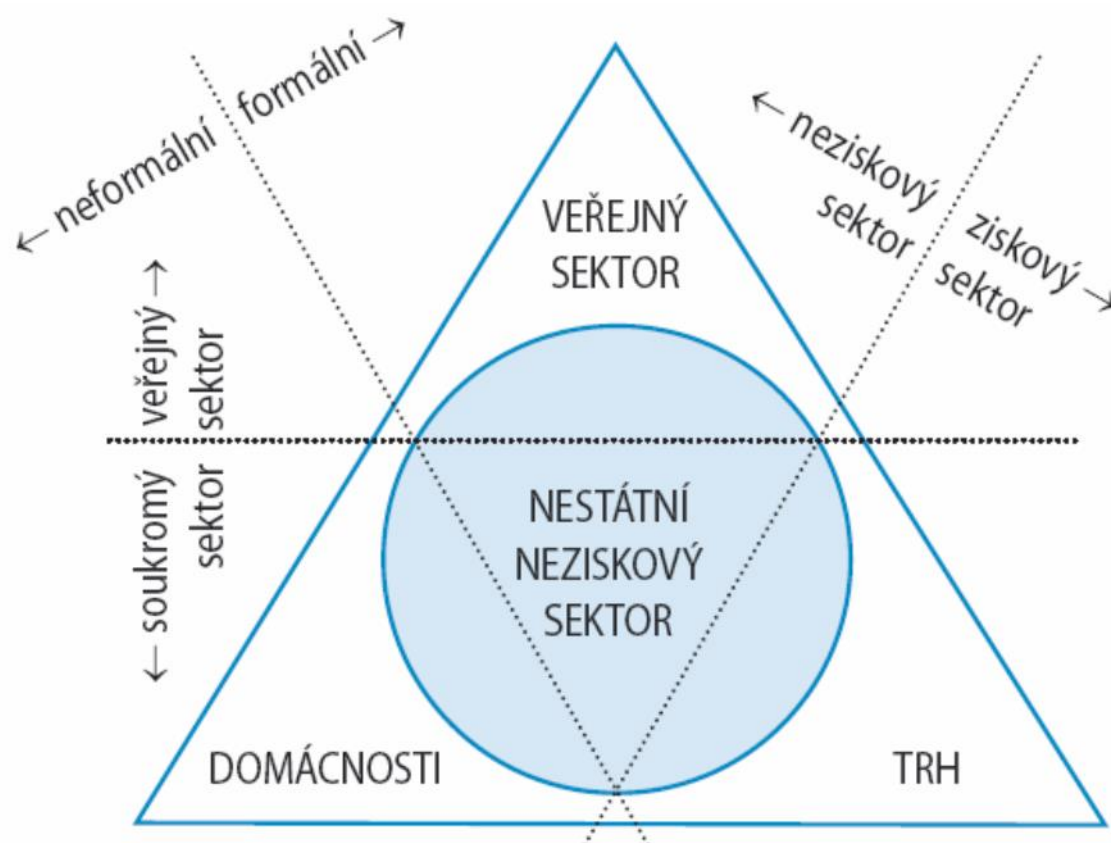
3.1.1 Členění neziskových organizací podle předmětu jejich činností

Na základě uvedených charakteristik a typologií neziskových organizací i na základě členění používaného poradním orgánem vlády ČR - Radou vlády pro nestátní neziskové organizace - chápu pod označením „neziskové organizace“ tyto dva typy, resp. skupiny:

- **státní (vládní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionálních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace.
- **soukromé (nevládní, občanské, nestátní) neziskové organizace** (dále také NNO), jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů nestátních neziskových organizací, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu. Jejich základní právní formy představují v České republice spolky, ústavy, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a hlavně

církevní právnické osoby, protože ty se zaměřením své činnosti blíží více veřejně prospěšným aktivitám než samotné církve či náboženské společnosti.

Obrázek 1 Konečná fáze členění národního hospodářství dle Pestoffa²



3.1.2 Členění neziskových organizací podle právních norem

Toto členění vychází z důrazu kladeného v praxi na institucionální formu neziskových organizací, která je vymezena jen danou legislativou. V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu³, který definuje tzv.

² REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3.vydání. Praha: Ekopress. 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

³ zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů

organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadí tyto organizace:

- občanská sdružení včetně odborových organizací
- politické strany a politická hnutí
- registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy
- obce
- vyšší územní samosprávné celky
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace), příspěvkové organizace
- státní fondy
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon
- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu

3.1.3 Nejvhodnější rozdělení neziskových organizací podle Jaroslava Rektoříka⁴

- vzájemně prospěšné
- veřejně prospěšné
- organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků
- ostatní veřejnoprávní organizace
- neziskové soukromoprávní organizace s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti

⁴ **REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv.** *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha : Ekopress, 2001. 80-86119-41-6.

3.2 Rekodifikace soukromého práva v ČR

Zásadní součástí rekodifikace soukromého práva, která vstoupila v platnost 1.ledna 2014 je Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník nahrazující občanský zákoník a zákon č.90/2012 Sb. o obchodních korporacích, který nahrazuje obchodní zákoník. Tato rekodifikace přinesla pro neziskový sektor zásadní změny. Na aplikaci některých nových ustanovení do praxe má tento sektor přechodné období tři let.

Pro oblast příspěvkových organizací tato rekodifikace zásadnější změny nepřinesla.

3.3 Příspěvkové organizace

Dle stávající právní úpravy existují dva druhy příspěvkových organizací, a sice státní příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je stát a příspěvkové organizace územních samosprávních celků, jejichž zřizovatelem je obec, nebo kraj.

Tato práce se dále věnuje pouze příspěvkovým organizacím zřízeným územními samosprávnými celky.

3.3.1 Legislativní rámec

Zákon č.1/1993 Sb., Ústava České republiky vymezuje veřejnoprávní korporace - územní samosprávné celky a stanovuje, že mohou vlastnit majetek a samostatně s ním hospodařit. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 129/2000 Sb., o krajích stanoví, že obce a kraje mohou zřizovat právnické osoby a organizační složky kraje. Zákon č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů stanoví taxativně možné druhy zřizovaných právnických osob.

Dále je pro tuto oblast důležitý zákon č.320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a jeho prováděcí vyhláška č.416/2004 Sb umožňují kontrolu hospodaření příspěvkových organizací.. Zákon č.552/1991 Sb. o státní kontrole umožňuje kontroly finančních prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu.

Standardně se na příspěvkové organizace vztahuje zákon č.563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další ustanovení obecných právních předpisů.

3.3.2 Zřizovací listina

Zákon č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v § 27 stanovuje podmínky pro založení příspěvkové organizace územním samosprávným celkem.

Důvodem pro založení takové organizace je potřeba zřizovatele zajistit činnosti veřejné služby v jeho samostatné působnosti, které vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Příspěvkovou organizaci lze zřídit pouze zřizovací listinou obsahující náležitosti dle §27 zákona č.250/2000 Sb. a tuto listinu podle zákona o obcích schvaluje zastupitelstvo obce, nebo kraje, je-li zřizovatelem ten. Zřizovací listinu lze měnit pouze jejími dodatky, žádným jiným způsobem. Je v ní vymezena činnost, povinnosti a pravomoci vůči zřizovateli.

Zřizovací listina musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele
- název a sídlo příspěvkové organizace
- vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který příspěvkové organizaci předává k hospodaření (dále jen “svěřený majetek”)
- vymezení práv, které organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena
- okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena⁵

3.3.3 Finanční hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky (§28 Z 250/2000 Sb.):

- získanými vlastní činností
- z rozpočtu zřizovatele

⁵ MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. TÉGL, Petr. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC 2011. 2.vydání. Olomouc: Anag. 2011. ISBN 978-80-7263-664-8.

- ze svých fondů
- s dary
- s dotacemi z EU, státního rozpočtu ČR, EHS, Norské fondy, program švýcarsko-české spolupráce⁶

3.3.4 Fondy příspěvkové organizace

Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy (§29 Z 250/2000 Sb.):

- rezervní fond (§ 30)
- investiční fond (§ 31)
- fond odměn (§ 32)
- fond kulturních a sociálních potřeb (§ 33)

Zůstatky těchto fondů se po skončení roku převádějí následujícího roku.

Zřizovatel v rámci vymezení práv může příspěvkové organizaci uložit podmínky čerpání či tvorby fondů nad rámec podmínek stanovených zákonem, nesmí však být v rozporu se zákonem. Peněžní prostředky jsou totiž opět majetkem zřizovatele. Výše uvedené fondy by měly být vždy kryty finančními prostředky.

3.3.4.1 Rezervní fond

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku příspěvkové organizace na základě schválení zřizovatele. Do tohoto fondu mohou být též převedeny peněžní dary a nevypořádané dotace.

Tento fond se používá, s výjimkou nevypořádaných dotací, k dalšímu rozvoji činnosti organizace, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi náklady a výnosy, k úhradě případných sankcí za porušení rozpočtové kázně, k úhradě ztráty za předchozí léta. Se souhlasem zřizovatele lze část rezervního fondu použít k posílení investičního fondu.

⁶ MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. TÉGL, Petr. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC 2011. 2.vydání. Olomouc: Anag. 2011. ISBN 978-80-7263-664-8.

3.3.4.2 Investiční fond

Investiční fond vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb. Jeho zdrojem jsou: odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, výnosy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, dary, výnosy z prodeje vlastního majetku, převody z rezervního fondu schválené zřizovatelem.

Investiční fond organizace používá k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů, nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, k posílení zdrojů na financování údržby a oprav majetku.

3.3.4.3 Fond odměn

Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 80%, nejvýše však do výše 80% stanoveného, nebo přípustného objemu prostředků na platy.. Tvorbu provede příspěvková organizace na základě schválení výše zlepšeného výsledku hospodaření a jeho rozdělení zřizovatelem.

Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům. Přednostně se z něj hradí případné překročení prostředků na platy.

3.3.4.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

FKSP je tvořen základním přídělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popř. na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci.

FKSP je tvoře k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovní poměruk příspěvkové organizaci.

Další příjmy, výši tvorby a hospodaření s FKSP stanoví ministerstvo financí vyhláškou.

3.3.5 Další ustanovení Zákona 250/2000 Sb.

3.3.5.1 Úvěry, půjčky a ručení příspěvkové organizace

Příspěvková organizace o oprávněna uzavírat tyto smlouvy jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. K dočasnému krytí svých potřeb může od zřizovatele získat návratnou finanční výpomoc.

Příspěvková organizace není oprávněna zajišťovat závazky. (§ 34).

3.3.5.2 Nákup na splátky příspěvkovými organizacemi

Příspěvková organizace může takto nakupovat jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. (§35).

3.3.5.3 Nakládání s cennými papíry příspěvkovými organizacemi

Příspěvková organizace není oprávněná nakupovat akcie a jiné cenné papíry . Nesmí vystavovat, nebo akceptovat směnky, ani být směnečným ručitelem. Akcie a jiné cenné papíry smí přijímat jako protihodnotu, ale jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. (§ 36).

3.3.5.4 Poskytování darů příspěvkovými organizacemi

Příspěvková organizace není oprávněna poskytovat dary jiným subjektům, s výjimkou obvyklých peněžních darů svým zaměstnancům a jiným osobám ze svého fondu kulturních a sociálních potřeb a s výjimkou převodu nepotřebného majetku. (§37).

3.3.5.5 Zřizování a zakládání právnických osob

Příspěvková organizace nesmí zřizovat, nebo zakládat právnické osoby, mít majetkovou účast v právnické osobě zřízené, nebo založené za účelem podnikání. (§ 37a).⁷

3.3.6 Fundraising – získávání finančních prostředků

Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací.⁸

⁷ MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. TÉGL, Petr. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC 2011. 2.vydání. Olomouc: Anag. 2011. ISBN 978-80-7263-664-8.

⁸ REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha : Ekopress, 2001. 80-86119-41-6.

Pokud měla organizace dosud jen několik základních zdrojů - např. příspěvek zřizovatele na provoz, jednorázové dotace místních samospráv na konkrétní akce, dotace ze státního rozpočtu na pracovní místa a nyní se rozhoduje pro zavedení úplně odlišného způsobu sebe financování, musí provést důkladnou přípravu. Zanalyzovat dosavadní zdroje financování, předem si stanovit segmenty fundraisingového obratu a směry fundraisingu, které chce naplňovat. Je důležité, aby si organizace uvědomila, že vykročit musí, ale výsledky je možné očekávat až ve střednědobém horizontu, nikoliv ihned.⁹

3.3.6.1. Zdroje financování neziskových organizací

Zdroje financování neziskových organizací dělíme na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky
- příspěvky státního a územních rozpočtů
- dary od občanů a firem
- tržby z vlastní činnosti

Je dobré si uvědomit, že každému z těchto zdrojů odpovídá jiná skupina plátců a tedy i jiná veřejnost. Úsilím organizace je pochopitelně být s všemi těmito skupinami za dobře, komunikovat s nimi a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svojí činnost skutečně získala.¹⁰

3.3.6.2 Analýza připravenosti organizace na fundraising

Jestliže organizace dospěje do okamžiku, kdy se rozhodne, že chce rozvíjet a diverzifikovat své zdroje, postupně navyšovat příjmy a vytvořit si stabilní skupinu dlouhodobých dárců, musí zakomponovat fundraising do svých procesů řízení a fungování.

⁹ LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2013. 978-80-7331-294-7.

¹⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 2001. 80-86119-41-6.

Úspěšný a efektivní fundraising je plánovaná, dlouhodobá činnost. Je to součást životního stylu organizace a významná složka jejího image.¹¹

Obrázek 2 Dárčovská pyramida¹²



Uvedená pyramida se týká pouze individuálních dárců a lze ji interpretovat tak, že až kvalitním praktikováním fundraisingových metod docílíme pohybu dárců v pyramidě směrem nahoru. Naznačuje také, že fundraising je nikdy nekončící proces, chceme-li dosahovat zamýšlených cílů.

Volba správného fundraisera, osoby zapálené pro věc, vytrvalé, disponující osobním kouzlem a přirozeností je pro organizaci naprosto zásadní. Nikdy ale nesmí zapomenout na skutečnost, že fundraising je týmová záležitost a je třeba věnovat sestavení takového týmu náležitou pozornost i prostředky.¹³

¹¹ LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2013. 978-80-7331-294-7.

¹² http://prodialog.webari.cz/o_fundraisingu_3.php. [www.prodialog.webari.cz](http://prodialog.webari.cz). [Online] 15. 3 2015. [Citace: 15. 3 2015.] http://prodialog.webari.cz/o_fundraisingu_3.php.

¹³ ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1.vydání. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4040-9.

3.3.6.3 Základní předpoklady

Nejpodstatnější oblasti zázemí organizace, kterých se fundraising přímo týká:

- zřizovací listina – musí umožňovat realizaci fundraisingu
- výroční zpráva – musí být dostatečně dostupná, srozumitelná a transparentní
- webové stránky, sociální sítě – musí být atraktivní a srozumitelné
- veřejná účetní závěrka – měla by být srozumitelná i laikovi
- řídicí orgán organizace – měl by se aktivně podílet svojí činností na fundraisingu, žádat aktivně potenciální dárce a pracovat s těmi stávajícími, vyhledávat nové možnosti financování a plánovat fundraisingové kampaně
- dobrovolníci a příznivci organizace – měli by se zajímat o rozvoj zdrojů a pomáhat při fundraisingových kampaních, pracovat pro organizaci rádi a s nadšením
- klienti – kdo jsou a komu dalšímu organizace slouží a kdo z ní má prospěch, vymezení cílové skupiny uživatelů slouží jako prostředek k vyhledávání potenciálních dárců
- dosah činnosti a konkurence – zmapování svého vlastního místního působení, docílení vlastní čitelnosti a nezaměnitelnosti pro případné donátory¹⁴

3.3.6.4 Management organizace

Management organizace má zásadní vliv a hraje klíčovou roli ve fundraisingu organizace. Na osobnostech manažerů záleží, jakou cestou se organizace vydá a jaký obraz si vybuduje v očích veřejnosti, jak pestré budou zdroje jejího financování.

¹⁴ LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2013. 978-80-7331-294-7.

Členové vedení by měli být příkladem pro ostatní, sami by měli být dárci svých organizací, přinášet nové vztahy a umět prezentovat organizaci. Je velmi podstatné, aby všichni v organizaci věděli, co dělají fundraiseři a jaký užitek přinášejí.¹⁵

¹⁵ ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1.vydání. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4040-9.

4 Praktická část

4.1 Podkrušnohorský zoopark Chomutov, příspěvková organizace

Zřizovatelem této příspěvkové organizace je Statutární město Chomutov. Hlavním předmětem činnosti je provozování zoologické zahrady. Zřizovatel stanovil ve zřizovací listině podmínky provozování doplňkových činností a jejich možný rozsah. Tato činnost má být jedním ze zdrojů financování příspěvkové organizace. Vytvořený zisk podléhá dani z příjmů právnických osob a vztahují se na něj daňová zvýhodnění pro příspěvkové organizace. Samotná příspěvková organizace určila svou směrnicí podrobnější podmínky provozování doplňkové činnosti a stanovila si, že jako doplňkovou činnost bude provozovat pouze středisko Konírna.

4.2 Doplňková činnost PZOO Chomutov, p.o.

Podkrušnohorský zoopark ve své doplňkové činnosti pronajímá stání pro koně soukromých majitelů. Cena za tuto službu obsahuje každodenní krmnou dávku, čištění boxů, vyvádění koní do venkovního výběhu, dohled nad zvířetem, spotřeba energií, pojistné všeobecné odpovědnosti a nemovitosti, náklady na platy ošetřovatelů, ostraha objektu 24 hod. denně, veškeré opravy nemovitosti, odvoz a likvidace odpadů, administrace.

Majitelé koní (nájemci) mají celoročně denně k dispozici také krytou jízdárnu v časovém rozpětí 7.00 – 21.00 hod.

Na jedné straně cena za tuto službu nebyla již delší dobu aktualizována a organizace cítí potřebu cenu zvýšit. Na straně druhé jsou požadavky nájemců na zvýšení kvality poskytované služby a jejich neochota za stávajících podmínek nejen platit víc, ale vůbec pokračovat v nájemním vztahu.

Nájemci v současné době kritizují písčový povrch jízdárny a požadují jeho výměnu. Tento povrch je v jízdárně dlouhodobě a již neodpovídá současným moderním trendům, ačkoliv je udržován v perfektním stavu. Požadovanou alternativou je povrch z gumotextílie, který je šetrnější pro nohy koní, lépe pruží a koně mají lehčí odskok a nenamáhají si velké klouby.

Náklady doplňkové činnosti jsou dlouhodobě stabilní a úspory v nich lze dosáhnout jen ve velmi omezené míře. Úspory v této oblasti předpokládají počáteční investice a na ty nemá organizace zatím vytvořeny žádné zdroje.

4.3 Legislativa doplňkové činnosti příspěvkových organizací ÚSC

Územní samosprávné celky zřizují příspěvkové organizace zpravidla pro zajišťování neziskových činností, které na rozdíl od organizačních složek s ohledem na rozsah, strukturu a složitost vyžadují právní subjektivitu a zajišťují de facto smíšené veřejné statky. Zřizovatel – obec, kraj může své příspěvkové organizaci vymezit ve zřizovací listině v rámci její doplňkové činnosti druhy a rozsah této činnosti. Tato činnost by měla být v zásadě zisková, měla by přinášet další finanční zdroje pro financování neziskové činnosti. Ztrátové činnosti nemají smysl, snižují efektivnost hospodaření příspěvkové organizace. (PEKOVÁ, 2012)¹⁶

4.4. Individuální rozhovory

S ohledem na konkrétní situaci a relativně malý počet zúčastněných byla pro získání podkladů zvolena metoda kvalitativního výzkumu, a sice **individuální rozhovor**. Rozhovory proběhly celkem s 10 osobami, 7 zákazníků – majitelů ustájených koní a 3 zaměstnanci Podkrušnohorského zooparku Chomutov, členové managementu.

Rozhovory s majiteli koní byly vedeny zcela individuálně, v časové pohodě, v co nejširším záběru do dané problematiky. Vyplývalo z nich několik požadavků a námětů, tři z nich byly vyhodnoceny jako zásadní. Na prvním místě je zcela jednoznačně výměna povrchu. Nebude-li současný pískový povrch v jízdárně změněn za moderní gumotextilní drť, vypoví své nájemní smlouvy a odejdou do konkurenční stáje v nedalekém okolí, kde tento povrch je. Reálně o této možnosti uvažuje 5 ze 7 oslovených nájemců. Druhým

¹⁶ PEKOVÁ, Jitka. PILNÝ, Jaroslav. JETMAR Marek. Veřejný sektor – řízení a financování. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

nejpožadovanějším bodem je rozšíření šaten. Třetí místo obsadil požadavek delšího umístění koní ve venkovních výběžích.

Z rozhovorů se členy managementu – ředitelka organizace, vedoucí konírny a vedoucí provozu, je zřejmé, že nikdo z nich se změně povrchu nebrání, ačkoliv přinese zásadní změnu v jeho udržování a zvýší časovou náročnost na tuto údržbu. Hlavním aspektem, proč k této změně ještě nedošlo je finanční stránka věci, jedná se o investici v částce 200 tis. Kč. V rozpočtech pro roky 2014 a 2015 nebylo s touto akcí uvažováno, proto není jednoduché vytvořit zdroje v příslušné výši. Úbytek nájemců je ovšem tak markantní, že bude potřebné a nanejvýš nutné potřebnou finanční částku získat a akci provést. Také další požadavek na rozšíření šaten pro nájemce je členům managementu znám a je z jejich pohledu řešen adekvátně stávající situací ve využívání omezených prostor objektu. Požadavek na téměř celodenní pobyt koní ve venkovních výběžích se jeví vedoucí konírny jako oprávněný a pochopitelný a bude řešen prakticky okamžitě a po individuálních dohodách s jednotlivými majiteli koní.

4.5. Studium dokumentů

Organizace poskytla podklady z účetních závěrek za období 2008 – 2014 a přehledy tzv. krmných dnů¹⁷ za stejná období.

4.6. Finanční analýza

Pro porovnání byly zvoleny roky 2010 a 2014.

4.6.1 Rentabilita

Rentabilita, neboli výnosnost je schopnost podniku dosahovat zisk a zhodnocovat tím vložený kapitál.

4.6.1.1 Rentabilita tržeb

Výpočet: zisk/tržby

Rok 2010 $246/1390 = 17,7 \%$

Rok 2014 $4/891 = 449,9 \%$

Vidíme diametriální pokles rentability tržeb v horizontu 4 let.

¹⁷ krmný den je jednotná a jediná srovnávací jednotka sloužící organizaci pro výkaznictví doplňkové činnosti

4.6.1.2 Nákladovost tržeb

Výpočet: náklady/tržby

Rok 2010 $1144/1390 = 82,3 \%$

Rok 2014 $887/891 = 99,5 \%$

Opět vidíme zhoršení výsledku roku 2014 oproti roku 2010. Nákladovost tržeb se zvýšila o 17,2 %. Doplnková činnost v roce 2014 téměř nesplnila své poslání být složkou vícezdrojového financování příspěvkové organizace.

4.6.1.3 Rentabilita nákladů

Výpočet: zisk/náklady

Rok 2010 $246/1144 = 21,5 \%$

Rok 2014 $4/887 = 4,5 \%$

Efektivita vynaložených nákladů klesla v roce 2014 o 17% ve srovnání s rokem 2010.

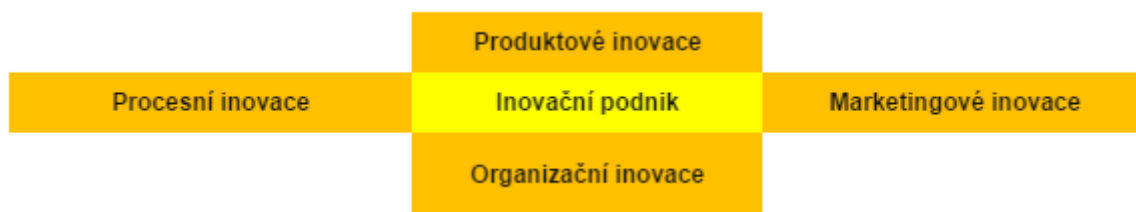
5. Závěr a doporučení

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh procesní inovace a dalších možností a opatření pro zlepšení vícezdrojového financování příspěvkové organizace zřízené územním samosprávným celkem. Konkrétně byly analyzována doplňková činnost Podkrušnohorského zooparku Chomutov, příspěvkové organizace. Zde jsou navržena doporučení:

- **Procesní inovace:** pro zachování a další úspěšné a smysluplné fungování doplňkové činnosti navrhuji po dohodě se zřizovatelem investovat 200 tis. Kč do nového povrchu v jízdárně. Majitelé nebudou odcházet ke konkurenci, naopak lze kvalifikovaně předpokládat, že přijdou noví zájemci o ustájení. Aby došlo k navýšení výnosů o 5-10% oproti stavu k 31.12.2014 postačí, když dojde k ustájení 1,5 koně (tj. tržba za 18 měsíců ustájení). Zamýšlené zvyšování ceny za ustájení navrhuji odložit o jeden rok. Zachováním doplňkové činnosti dojde k udržení jejího hlavního smyslu, a sice příjem z ní bude další složkou financování hlavní činnosti příspěvkové organizace.

- **Produktová inovace:** rozšíření a zkvalitnění služeb pro nájemce realizací poptávaného pobytu koní ve venkovním výběhu a vytvoření přirozeného stáda. Nabídnout možnost pravidelného ježdění koní profesionálním jezdcem, za úplatu. Pořádat společné projížďky majitelů koní, snažit se vytvořit příjemnou přátelskou atmosféru a pocit sounáležitosti – důležitý prvek pro doporučování potencionálním dalším nájemcům a v neposlední řadě také pro úspěšný fundraising.
- **Organizační inovace:** určení konkrétního zaměstnance pro komunikaci s nájemci, pověřit jej pravomocemi, aby mohl rozhodovat operativně a ku prospěchu věci. Využít zimního období k rekvalifikaci zaměstnanců na vozku a ke kvalifikačním jezdeckým zkouškám. Pro tyto rekvalifikace využít dotačních titulů určených pro vzdělávání zaměstnanců. Proškolit zaměstnance v oblasti fundraisingu a věnovat se této oblasti cílevědomě a soustavně. Je dobré mít stále na vědomí již klasické rčení funrasingu: “Dárce je potřeba oslovit správným způsobem, ve správnou chvíli, na správném místě a požádat ho o správnou částku. Pak je úspěch zaručen.”(LEDVINOVÁ, 2013)¹⁸
- **Marketingové inovace:** zavedení placených hodin jízdy na koni pro běžnou laickou veřejnost, propagace nejen této aktivity, ale vůbec celé činnosti konírny na webových stránkách organizace, zavedení projížďek v kočáru taženém koňmi, nabízení kočáru pro různé společenské aktivity, např. svatby. Navrhují uspořádat dotazníkový průzkum mezi návštěvníky zaměřený na poptávané aktivity a služby.

Obrázek 3 5 hlavních inovačních typů¹⁹

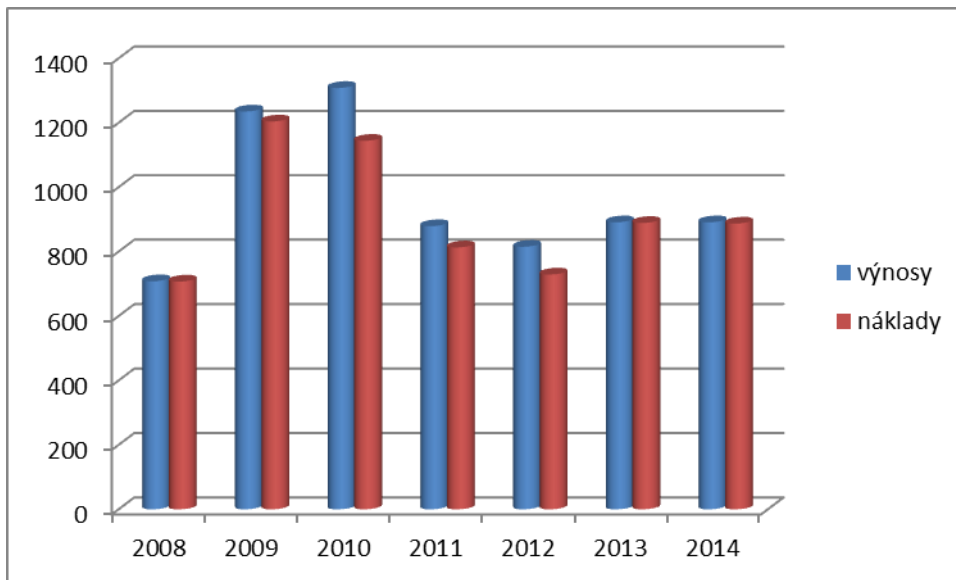


¹⁸ LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti. 1.vydání. Praha: Akademie múzických umění v Praze. 2013. ISBN 978-80-7331-294-7.

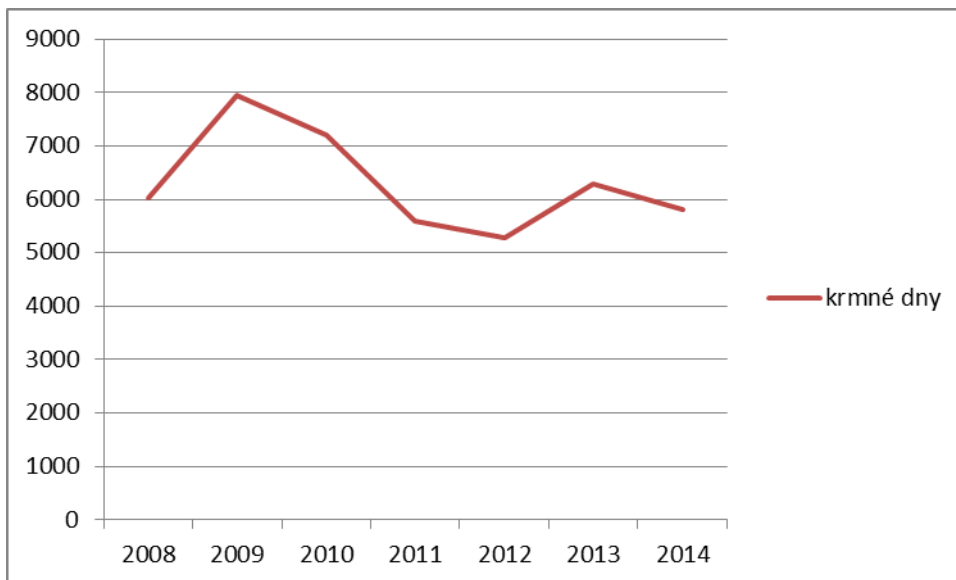
¹⁹ <http://www.czechinno.cz/inovace/definice-inovace/5-hlavnich-inovacnich-typu.aspx>, [cit.2014-10-07]

6 Grafy

Graf 1 Přehled vývoje nákladů a výnosů z doplňkové činnosti v letech 2008-2014²⁰



Graf 2 Přehled vývoje krmných dní v období 2008-2014²¹



²⁰ interní podklady PZOO CV, p.o.

²¹ interní podklady PZOO CV, p.o.

7 Seznam zdrojů a citované literatury

1. **LEDVINOVÁ, Jana.** *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti.* Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2013. 978-80-7331-294-7.
2. **REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv.** *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha : Ekopress, 2001. 80-86119-41-6.
3. www.czechinno.cz/inovace/definice-inovace/5-hlavnich-inovacnich-typu.aspx. *czechinno.cz.* [Online] [Citace: 7. 10 2014.] www.czechinno.cz/inovace/definice-inovace/5-hlavnich-inovacnich-typu.aspx.
4. Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů.
5. **PEKOVÁ, Jitka. PILNÝ, Jaroslav. JETMAR, Marek.** *Veřejný sektor - řízení a financování.* 1.vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 978-80-7357-936-4.
6. interní podklad PZOO CV, p.o.
7. **POSPÍŠIL, Petr.** *Právníkové osoby obcí a krajů.* 1.vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 978-80-7357-982-1.
8. **MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. TÉGL, Petr.** *Vztahy mezi zřizovatelem a jeho příspěvkovou organizací ÚSC 2011.* 2.vydání. Olomouc : Anag, 2011. 978-80-7263-664-8.
9. **ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace.* 1.vydání. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4040-9.
10. http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/. *www.neziskovky.cz.* [Online] 15. 3 2015. [Citace: 15. 3 2015.] http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/. 4.
11. **ROSOCHATECKÁ, Eva. TOMŠÍK, Karel. GEBELTOVÁ, Zdeňka. PÁNKOVÁ, Ludmila.** *Cvičení z ekonomiky podniků.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta., 2012. ISBN 978-80-213-2258-5.
12. http://prodialog.webari.cz/o_fundraisingu_3.php. *www.prodialog.webari.cz.* [Online] 15. 3 2015. [Citace: 15. 3 2015.] http://prodialog.webari.cz/o_fundraisingu_3.php.

8 Seznam obrázků

Obrázek 2_Konečná fáze členění národního hospodářství dle Pestoffa

Obrázek 2 Dárcovská pyramida

Obrázek 3 5 hlavních inovačních typů

9 Seznam grafů

Graf 3 Přehled vývoje nákladů a výnosů z doplňkové činnosti v letech 2008-2014

Graf 4 Přehled vývoje krmných dní v období 2008-2014

10 Seznam příloh

Příloha č.1 Zřizovací listina Podkrušnohorského zooparku Chomutov, příspěvkové organizace

Příloha č.2 Směrnice PZOO pro doplňkovou činnost



Úplné znění zřizovací listiny příspěvkové organizace „Podkrušnohorský zoopark Chomutov“,

schválené usnesením zastupitelstva města č.091/08 ze dne 23.6.2008

Článek 1. : NÁZEV A SÍDLO ZŘIZOVATELE

- 1.1. Zřizovatelem organizace je Statutární město Chomutov.
- 1.2. Sídlem zřizovatele je tato adresa: Zborovská 4602, 430 28 Chomutov.

Článek 2. : NÁZEV A SÍDLO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

- 2.1. Organizace vystupuje v právních vztazích pod názvem „Podkrušnohorský zoopark Chomutov, příspěvková organizace“ nebo, zejména ve vztazích se zahraničními partnery, pod názvem „Zoopark Chomutov“.
- 2.2. Sídlem organizace je tato adresa: Přemyslova čp. 259, Chomutov.
- 2.3. Organizaci bylo přiděleno toto IČO: 379719.

Článek 3.: SPOLEČNÁ USTANOVENÍ

- 3.1. Záležitosti organizace se řídí právním řádem České republiky, zejména příslušnými ustanoveními zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, dále touto zřizovací listinou, směrnicemi zřizovatele, zejména pracovním řádem a organizačním řádem, a dále vnitřními pravidly organizace.
- 3.2. Směrnice zřizovatele mají nižší právní sílu než zřizovací listina, ale vyšší právní sílu než vnitřní pravidla organizace. V případě rozporu se postupuje podle ustanovení vyšší právní síly.
- 3.3. Vnitřní pravidla organizace schvaluje její ředitel. Ten také předkládá příslušnému orgánu zřizovatele návrhy na schválení směrnic potřebných pro chod organizace.

Článek 4.: VYMEZENÍ ÚČELU ORGANIZACE A JEJÍ HLAVNÍ ČINNOSTI

- 4.1. Účelem, k němuž je organizace zřízena, je péče o svěřený přírodní areál a vytváření prostředí vhodného pro odpočinek, rekreaci a vzdělávání obyvatel a návštěvníků Chomutova. Účelem organizace je rovněž soustředění, ochrana a rozmnožování takových druhů rostlin a živočichů, které umožňují vytvářet ucelené expozice evropské flory a fauny, a soustředění lidského úsilí o uchování či obnovu přírody. Proto organizace spolupracuje s mezinárodními a nadnárodními institucemi působícími v oblasti péče o životní prostředí, v oblasti ochrany přírody nebo organizujícími součinnost při záchraně genofondu rostlin a zvířat či při ekologické výchově obyvatelstva.
- 4.2. Předmět hlavní činnosti vymezuje zřizovatel takto:
provozování zoologické zahrady,
pořádání kulturních akcí,
výsadba, ošetřování a ochrana stromů a dalších rostlin,
chov zvířeny a péče o nalezená zvířata,
směňování rostlin a zvířat s jinými pěstiteli a chovateli s cílem uskutečnit záměry pěstitelských a chovatelských programů a plánů, podle potřeby uskutečňovat směnu i za účasti zprostředkovatelských organizací,
ekologická výchova a informování veřejnosti v oblasti péče o životní prostředí a ochrany přírody, vytváření k tomu potřebných předpokladů včetně terénních prací mimo vlastní areál,
vytváření a udržování expozice starých forem zemědělského hospodaření,

zajišťování služeb pro veřejnost za úplatu, např. provoz parkoviště, rekreační jízda na koních a vozech tažených koňmi, dětský koutek, vyhlídkové jízdy po areálu terénním vozem, provoz prodejny, která nabízeným sortimentem zboží podporuje vztah člověka k přírodě, prezentace expozic fauny euroasie, prodej přebytků rostlin a zvířat, rostlinných a živočišných produktů a pozůstatků, případně i zpracovaných.
Provoz a údržba útulku pro psy, odstraňování uhynulých zvířat z veřejného prostranství ve vlastnictví zřizovatele a odchyt toulavých psů ve veřejném zájmu.

Článek 5.: STATUTÁRNÍ ORGÁN ORGANIZACE A DOZORČÍ RADA

- 5.1. Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává zřizovatel. Ředitel může jmenovat ze zaměstnanců organizace svého zástupce, který je rovněž statutárním orgánem, a ztratí-li tento jeho důvěru, odvolat jej.
- 5.2. Ředitel plní úkoly vedoucího organizace.
- 5.3. Ředitel nebo zástupce ředitele jménem příspěvkové organizace jedná a podepisuje se tak, že k vytištěnému nebo jinak vyznačenému názvu příspěvkové organizace připojí svůj podpis s uvedením jména, příjmení a funkce.
- 5.4. Kontrolním a iniciativním orgánem organizace je dozorčí rada.
- 5.5. Členy dozorčí rady jmenuje a odvolává rada města Chomutova ze členů Zastupitelstva města Chomutova
- 5.6. Činnost a pravomoci dozorčí rady jsou upraveny Statutem dozorčí rady, který schvaluje Rada města Chomutova

Článek 6.: VYMEZENÍ MAJETKU

Majetek ve vlastnictví zřizovatele přenechává zřizovatel organizaci do užívání smlouvami o užívání nebo na základě příkazních či jiných smluv, kterými nebo na jejichž základě se nepřevádí vlastnické právo.

Článek 7.: VYMEZENÍ POVINNOSTÍ VE VZTAHU K MAJETKU

Příspěvková organizace má ohledně majetku zřizovatele přenechaného podle článku 6 (v této zřizovací listině jen „spravovaný majetek“) a ohledně svého majetku tyto povinnosti:

- a) Majetek musí být užíván v souladu s účelem a předmětem hlavní činnosti organizace, popřípadě k její doplňkové činnosti.
- b) O majetek musí organizace řádně pečovat, užívat jej hospodárně a efektivně a udržovat jej v provozuschopném stavu.
- c) Majetek musí organizace opravovat a udržovat podle svého plánu oprav a údržby, přičemž částku vynaloženou na opravy a údržby schvaluje zřizovatel. Financování oprav a revizí je realizováno z provozních prostředků a z prostředků fondů příspěvkové organizace.
- d) Technické zhodnocení spravovaného majetku realizuje zřizovatel nebo s předchozím souhlasem zřizovatele též organizace.
- e) O technickém stavu spravovaného majetku musí příspěvková organizace pravidelně informovat zřizovatele v rámci prováděných inventarizací spravovaného majetku a v rámci provádění hlavních a mimořádných prohlídek, které jsou upraveny příslušnými předpisy.
- f) Spravovaný majetek nemůže být zcizen, nestanoví-li zákon o ZOO jinak. Zvířata organizace směřuje, případně prodává. Ekonomický přínos z takového prodeje nesmí být přitom nadřazen zájmům ochrany přírody, zachování biologické rozmanitosti a záchranných programů.
- g) Spravovaný majetek nelze dát do zástavy, nestanoví-li smlouva jinak.
- h) Nestanoví-li smlouva jinak, spravovaný majetek nesmí být pronajímán ani půjčován bez souhlasu zřizovatele s výjimkou majetku sloužícího k doplňkové činnosti a pronájmu na dobu jednoho roku a kratší. Postup nakládání s finančními prostředky získanými z pronájmů je řešen směrnici zřizovatele o hospodaření s majetkem.

- i) Nemovitý spravovaný majetek pojišťuje zřizovatel. V případě pojistné události je příspěvková organizace povinna řídit se směrnicí zřizovatele o hospodaření s majetkem.
- j) O spravovaném i vlastním majetku příspěvková organizace účtuje a tento majetek odepisuje jen na základě platných a účinných právních předpisů a v jejich mezích. Pokud příspěvková organizace odepisuje, je oprávněna stanovit sazby pro účetní odpisy, při odepisování však postupuje podle směrnice zřizovatele. Pokud příspěvková organizace odepisuje, poskytne jí zřizovatel všechny nezbytné údaje.
- k) O spravovaném majetku i o svém vlastním vede organizace evidenci podle platné legislativy.
 - O vlastním majetku příspěvková organizace vede účetní evidenci a příslušnou operativně technickou evidenci.
 - O spravovaném majetku vede příspěvková organizace operativně technickou evidenci, a to formou technických pasportů k dílčím částem spravovaného majetku s prováděním změn na základě podkladů předaných příspěvkové organizací zřizovatelem v rozsahu doložení:
 - smlouvou o nabytí majetku,
 - projektovou dokumentací skutečného provedení,
 - výpisem z evidence nemovitostí a geometrickým zaměřením.
 Rozsah a způsob vedení této operativně technické evidence stanoví zřizovatel.
- l) Inventarizaci spravovaného i vlastního majetku provádí příspěvková organizace 1x ročně. Členem inventarizační komise bude vždy minimálně jeden zástupce zřizovatele. Výsledky inventarizace budou v jednom vyhotovení předány zřizovateli. V ostatním se postup inventarizace majetku řídí směrnicí zřizovatele o inventarizaci majetku města.
- m) Dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý nehmotný majetek může příspěvková organizace nabývat pouze v rozsahu statutu investičního fondu nebo účelově určeného příspěvku zřizovatele. Drobný dlouhodobý hmotný majetek a drobný nehmotný dlouhodobý majetek, ostatní a jiný majetek, spotřební materiál může příspěvková organizace nabývat v rozsahu finančního plánu. Vedle uvedených způsobů nabytí majetku může příspěvková organizace majetek nabývat darem.
- n) Organizace zastupuje zřizovatele jako účastníka správního řízení, pokud se řízení vztahuje ke spravovanému majetku. Zřizovatel jí tímto k tomu zmocňuje.
- o) Organizace vlastním jménem vymáhá mimosoudně i soudně pohledávky vzniklé z titulu odpovědnosti za škodu na spravovaném majetku, pohledávky nájemného a další pohledávky vzniklé v souvislosti s pronájmem spravovaného majetku.

Článek 8.: DOPLŇKOVÁ ČINNOST

- 8.1. Zřizovatel tímto určuje pro provozování doplňkové činnosti příspěvkové organizaci tyto podmínky:
 - a) doplňková činnost nesmí bránit organizaci v hlavní činnosti,
 - b) budou lépe využity hospodářské možnosti organizace nebo bude lépe využito odbornosti pracovníků organizace,
 - c) doplňková činnost nebude celkově vykazovat ztrátu za kalendářní rok,
 - d) zisk z doplňkové činnosti bude použit pro hlavní činnost,
 - e) účetnictví o doplňkové činnosti bude vedeno odděleně,
 - f) příspěvek zřizovatele nesmí být použit k doplňkové činnosti.
- 8.2. Doplňková činnost příspěvkové organizace se tímto povoluje v rozsahu, ve kterém nejde o hlavní činnost, v těchto okruzích:
 - reklamně propagační činnost,
 - pronájem a půjčování věcí movitých,
 - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
 - pronájem nebytových prostor,
 - pořizování videozáznamů.
- 8.3. Způsob kalkulace cen stanoví směrnice zřizovatele.
- 8.4. Finanční prostředky získané doplňkovou činností se stávají výnosy příspěvkové organizace a budou sledovány odděleně v rámci doplňkové činnosti.

Článek 9.: PŘECHODNÁ USTANOVENÍ

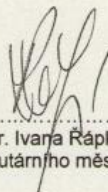
- 9.1. Do doby schválení směrnice zřizovatele potřebné pro chod organizace se v každé záležitosti řešené dříve zřizovací listinou postupuje v souladu s jejími dřívějšími ustanoveními.
- 9.2. Do doby uzavření smlouvy podle článku 6 organizace spravuje majetek, který dříve spravovala na základě zřizovací listiny.

Článek 10.: ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ

Podkrušnohorský zoopark Chomutov byl zřízen pod názvem Podkrušnohorský zoopark v Chomutově dne 25.10.1994 usnesením městského zastupitelstva č. 182/94 jako příspěvková organizace na dobu neurčitou.

9. 07. 2008

V Chomutově dne



.....
Ing. Mgr. Ivana Rápková
Primátorka Statutárního města Chomutova



PODKRUŠNOHORSKÝ ZOO P A R K C H O M U T O V

Směrnice skupina C 8.0

Verze 1.0

Doplňková činnost příspěvkové organizace

Obsah: I. Úvod

II. Schválené doplňkové činnosti

III. Místo provádění doplňkové činnosti

IV. Majetek k provádění doplňkové činnosti

V. Způsob kalkulace

VI. Obchodní a smluvní vztahy

VII. Účtování o doplňkové činnosti

Zpracoval(a): Ing. Slámová Zdeňka

Schválil: MVDr. Rabas Přemysl

Účinnost: 1.1.2006 Účinnost: 1.1.2006 Skupina C 8.0 Verze: 1.0 2

I. Úvod

Zákon 250/2000 Sb. v § 27 odst. 2 bod g) uvádí okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou ji zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně.

Zřizovatel stanovil Podkrušnohorskému zooparku Chomutov, příspěvkové organizaci Zřizovací listinou (viz článek 8, bod 8.1) tyto podmínky pro provozování doplňkové činnosti:

- a) doplňková činnost nesmí bránit organizaci v hlavní činnosti,
- b) budou lépe využity hospodářské možnosti organizace nebo bude lépe využito odbornosti pracovníků organizace,
- c) doplňková činnost nebude celkově vykazovat ztrátu za kalendářní rok,
- d) zisk z doplňkové činnosti bude použit pro hlavní činnost,
- e) účetnictví a doplňkové činnosti bude vedeno odděleně,
- f) příspěvek zřizovatele nesmí být použit k doplňkové činnosti

II. Schválené doplňkové činnosti

Zřizovatel povoluje dle uvedené Zřizovací listiny Podkrušnohorskému zooparku Chomutov, příspěvkové organizaci doplňkovou činnost v těchto okruzích :

- a) reklamně propagační činnost
- b) pronájem a půjčování věcí movitých
- c) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- d) pronájem nebytových prostor
- e) pořizování videozáznamů

III. Místo provádění doplňkové činnosti

Doplňkové činnosti může Podkrušnohorský zoopark Chomutov, příspěvková organizace provádět ve městě Chomutově i mimo katastrální území města Chomutova.

IV. Majetek k provádění doplňkové činnosti

Zřizovací listina schválená Zastupitelstvem města dne 25.10. 1994 se změnami schválenými usnesením Zastupitelstva města č. 012/05 ze dne 31.1. 2005 v článku 7, bod a) uvádí, že majetek zřizovatele předaný do správy příspěvkové organizace může být užíván ke schválení doplňkové činnosti. Účinnost: 1.1.2006 Skupina C 8.0

Verze: 1.0 3

Majetek může být k provádění doplňkové činnosti využíván tak, aby bylo naplněno lepší využívání majetku, který má Podkrušnohorský zoopark Chomutov, příspěvková organizace k dispozici k plnění úkolů.

V. Způsob kalkulace

1. Stanovení nákladů v DČ :

a) Kalkulace musí obsahovat veškeré předpokládané náklady DČ

b) struktura kalkulace nákladů DČ :

- materiálové náklady související jen s DČ

- mzdové náklady

- zdravotní, sociální a jiné pojištění

- tvorba fondů, cestovné

- ostatní režijní náklady

- náklady celkem

c) kalkulace nákladů spravuje, předkládá, nese za ně odpovědnost, monitoruje a hodnotí ekonom

2. Stanovení cen, služeb, výkonů v DČ

a) ceny se stanovují na základě předběžné kalkulace

b) struktura ceny:

- náklady celkem

- zisk

- cena bez DPH

- DPH

- Realizační cena - podklad pro realizovanou cenu

c) ceny sestavuje, zpracovává, sleduje, monitoruje, hodnotí a za sestavení zodpovídá a předkládá k rozhodnutí ekonom spolu s pracovníkem, který odpovídá za příslušnou doplňkovou činnost

VI. Obchodní a smluvní vztahy

a) zajišťování doplňkové činnosti bude prováděno na základě objednávky nebo na základě příslušných druhů smluv

b) volba příslušného druhu smlouvy, její náplň k dílčí doplňkové činnosti bude konzultována s právníkem příspěvkové organizace

c) k identifikaci fyzických a právnických osob bude od těchto vyžadován k ověření dat doklad o jejich existenci, tj. výpis z Obchodního rejstříku, živnostenská oprávnění, osobní průkaz

d) obsah objednávek a smluv bude řešen tak, aby byly o smluvním partnerovi dostatečné údaje umožňující údaje nejen plnění dohodnutého obchodního vztahu, ale i řešení případných platebních problémů Účinnost: 1.1.2006 Skupina C 8.0 Verze: 1.0

- e) za zajišťování úkolů na doplňkové činnosti odpovídají příslušní vedoucí úseků, v jejichž rámci je doplňková činnost prováděna. Uvedení pracovníci provádějí průběžnou kontrolu nad zajišťovanou doplňkovou činností s případným usměrněním k žádoucímu postupu. Dbají na to, aby výkon poskytovaných služeb v rámci doplňkové činnosti měl odpovídající kvalitu
- f) v případě, že by došlo v souvislosti s výkonem doplňkové činnosti ke škodě na majetku smluvní strany, pro níž je doplňková činnost prováděna, bude každý dílčí případ řešen v součinnosti s právníkem příspěvkové organizace.

VII. Účtování o doplňkové činnosti

- a) majetek využívaný též pro doplňkovou činnost je evidován v rámci majetkové evidence vedené v Podkrušnohorském zooparku
- b) o doplňkové činnosti se musí účtovat odděleně
- c) společné náklady na hlavní a doplňkovou činnost (plyn, voda, el.energie, teplo) se musí rozdělit na základě propočtu mezi tyto činnosti a provést jejich proúčtování vždy před, a to čtvrtletně, nejpozději však ke konci kalendářního roku
- d) náklady a výnosy se zásadně účtují do období, s nímž věcně a časově souvisí
- e) náklady a výdaje, které se týkají budoucího období, je nutně časově rozlišit ve formě:
- nákladů příštího období
 - výdajů příštího období
- f) výnosy a příjmy, které se týkají budoucího období, je nutně časově rozlišit ve formě :
- výnosů příštího období
 - příjmy příštího období
- g) náklady a výnosy z doplňkové činnosti se účtují na příslušných účtech (analytických), v zásadě časově rozlišené
- h) účty časového rozlišení poléhají inventarizaci a při dokladové inventuře se posuzuje jejich výše a odůvodnění
- i) účetní doklady doplňkové činnosti v plném rozsahu zabezpečuje a zodpovídá za jejich úplnost, pravdivost a správnost finanční účetní