



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

EVALUATION OF ECONOMY OF SELECTED NON PROFIT ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Páralová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2024

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Kateřina Páralová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Účetnictví a daně

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Zhodnocení hospodaření vybrané neziskové organizace

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: význam a specifika neziskových organizací

Analýza a zhodnocení současného hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě důkladné analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření vybrané příspěvkové organizace navrhnout a posoudit možnosti pro zlepšení hospodaření (na straně výnosů i nákladů).

### Základní literární prameny:

KRYŠKOVÁ, Šárka. Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně. 1. vyd. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-378-0.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-313-4.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ze dne 27. června 2000.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ze dne 7. července 2000.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením hospodaření vybrané neziskové organizace, příspěvkové organizace Mateřská škola Lištička. V první části je vymezen cíl práce a použité metody, dále je popsána teoretická část se základními pojmy, které se pojí k neziskovým organizacím. Třetí část zahrnuje analýzu současného hospodaření organizace a zhodnocení finanční situace. V poslední části na základě analýzy představuje návrhy na zlepšení finanční situace organizace.

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, příspěvková organizace, mateřská škola, finanční analýza

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the evaluation of the economics of a selected non-profit organization, contribution organization Mateřská škola Lištička. The first part defines aims of the thesis and the methods used, then it presents theoretical part including the basic terms associated with non-profit organisations. Third part comprises the analysis of the current economic of the organization and overall assessment of the financial situation. In the last part based on the analysis it presents suggestions for improving the financial situation of the organization.

## **Keywords**

non-profit organization, contributory organization, kindergarten, financial analysis

### **Bibliografická citace**

PÁRALOVÁ, Kateřina. *Zhodnocení hospodaření vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160267>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. 4. 2024

---

Kateřina Páralová

autor

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost všem, kteří mi pomohli při tvorbě této bakalářské práce. Nejprve chci poděkovat paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za její cenné rady, odborné vedení a pozitivní přístup při komunikaci. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům organizace za ochotu poskytnout potřebné podklady a informace pro zpracování práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a příteli za podporu v průběhu celého studia. Bez jejich podpory by tato práce nebyla možná.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: VÝZNAM A SPECIFIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Postavení neziskových organizací v systému národního hospodářství .....</i>	<i>13</i>
2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování .....	13
2.2 <i>Neziskové organizace .....</i>	<i>15</i>
2.2.1 Vize, poslání a cíle neziskových organizací a jejich význam .....	15
2.2.2 Charakteristické znaky neziskové organizace .....	16
2.2.3 Možné klasifikace neziskových organizací .....	16
2.2.4 Principy financování neziskových organizací .....	17
2.2.4.1 Vícezdrojovost .....	17
2.2.4.2 Samofinancování .....	18
2.2.4.3 Fundraising .....	18
2.2.4.4 Neziskovost .....	19
2.2.4.5 Daňové úlevy .....	19
2.3 <i>Příspěvkové organizace .....</i>	<i>19</i>
2.3.1 Vznik příspěvkové organizace .....	20
2.3.2 Hlavní a doplňková činnost .....	20
2.3.3 Finanční hospodářství příspěvkové organizace .....	21
2.3.4 Peněžní fondy .....	22
2.3.5 Účetnictví příspěvkových organizací .....	23
2.3.6 Zdanění příspěvkových organizací .....	24
2.4 <i>Modifikovaná finanční analýza .....</i>	<i>26</i>
2.4.1 Horizontální a vertikální analýza .....	27
2.4.2 Ukazatele autarkie .....	27
2.4.3 Ukazatele rentability .....	27
2.4.4 Ukazatele likvidity .....	28



2.4.5	Ukazatele aktivity.....	29
<b>3</b>	<b>ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>30</b>
3.1	<i>Základní informace o organizaci.....</i>	30
3.1.1	Organizační struktura .....	31
3.1.2	Hlavní a doplňková činnost .....	32
3.1.3	Spolupráce a partnerství .....	33
3.1.4	Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání.....	34
3.2	<i>Zdroje financování.....</i>	35
3.3	<i>Náklady organizace.....</i>	36
3.3.1	Mzdové náklady a zákonné sociální odvody .....	37
3.3.2	Spotřeba materiálu .....	39
3.3.3	Spotřeba energie.....	40
3.3.4	Ostatní služby.....	41
3.3.5	Náklady z drobného dlouhodobého majetku .....	41
3.4	<i>Výnosy organizace .....</i>	41
3.4.1	Výnosy z transferů .....	42
3.4.2	Výnosy z prodeje vlastních výrobků.....	43
3.4.3	Ostatní výnosy z činnosti.....	43
3.4.4	Výnosy vedlejší činnosti.....	44
3.5	<i>Analýza rozvahy.....</i>	44
3.6	<i>Výsledek hospodaření .....</i>	48
3.7	<i>Modifikovaná finanční analýza .....</i>	49
3.7.1	Ukazatel autarkie.....	49
3.7.2	Ukazatele likvidity .....	50
3.7.3	Ukazatele aktivity.....	53
3.8	<i>Zhodnocení hospodaření organizace .....</i>	54
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU .....</b>	<b>59</b>
4.1	<i>Umožnění stravování pro cizí strážníky.....</i>	59

4.2	<i>Získávání více nadačních a jiných příspěvků</i> .....	63
4.2.1	Oranžové hřiště ČEZ.....	63
4.2.2	Podpora regionů ČEZ.....	66
4.2.3	Výzva na podporu účasti dětí na předškolním vzdělávání v roce 2024..	67
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>70</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....		<b>71</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....		<b>75</b>
<b>Seznam grafů</b> .....		<b>76</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....		<b>77</b>
<b>Seznam použitých vzorců</b> .....		<b>78</b>
<b>Seznam příloh</b> .....		<b>79</b>

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením hospodaření vybrané neziskové organizace, respektive příspěvkové organizace Mateřská škola Lištička. Vybraná organizace má od roku 2004 dvě pracoviště (ve stejném městě) a patří pod jedno ředitelství. Zřizovatelem této mateřské školy je město, ve kterém se organizace nachází.

V úvodu práce jsou stanoveny hlavní cíle a postupy zpracování. Dále je rozdělena na tři části, a to na teoretickou, analytickou a návrhovou.

Teoretická část zahrnuje kapitoly jako vymezení působení neziskových organizací v rámci národního hospodářství, obecné představení neziskových organizací, jejich principy financování apod. Dále se práce konkrétněji zaměřuje na příspěvkové organizace, jejich vznik, finanční hospodaření, účetnictví a zdanění. Závěrem jsou stručně popsány ukazatele modifikované finanční analýzy.

Analytická část se věnuje rozboru předmětné příspěvkové organizaci, u níž jsou popsány základní informace, její hlavní a doplňková činnost, vedení účetnictví a zdroje financování. Následně jsou podrobně zanalyzovány její náklady, výnosy a výsledky hospodaření organizace a je zpracována horizontální a vertikální analýza rozvahy. Poté následuje modifikovaná finanční analýza zpracována pomocí vybraných ukazatelů. Na závěr analytické části je provedeno zhodnocení hospodaření organizace vycházející z předchozí analýzy.

V poslední části se práce věnuje návrhům na zlepšení hospodaření organizace a získání nových finančních prostředků pro činnost mateřské školy. Všechny návrhy vychází ze zjištěných skutečností v analytické části.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit hospodaření vybrané neziskové organizace, příspěvkové organizace Mateřská škola Lištička na základě provedené analýzy zdrojů financování, nákladů a výnosů, výsledku hospodaření a modifikované finanční analýzy. Na základě výsledků poté posoudit a navrhnout možnosti pro zlepšení financování.

K dosažení hlavního cíle je nejdříve nutné dosáhnout dílčích cílů, těmi jsou:

- zpracování teoretických východisek a základních pojmů pro bližší přiblížení národního hospodářství, neziskových organizací, příspěvkových organizací a finanční analýzy;
- představení vybrané příspěvkové organizace s uvedením její hlavní činnosti, cílů a poslání;
- provedení finanční analýzy organizace za roky 2018-2022;
- zhodnocení výsledků finanční analýzy a na jeho základě vypracování vlastních návrhů na zlepšení hospodářské situace organizace.

V průběhu práce budou použity různé metody. V první teoretické části jsou prostřednictvím metody deskripce popsány základní pojmy neziskového sektoru a dále příspěvkových organizací. Při zkoumání vybraných ukazatelů je v analytické části použita především metoda analýzy a poté metoda syntézy pro odhalení souvislostí a vztahů mezi ukazateli. Pro sesbírání a zpracování dat je užitá metoda evaluace, dále jsou na základě indukce a dedukce vypracovány návrhy na zlepšení ekonomické situace organizace.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: VÝZNAM A SPECIFIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

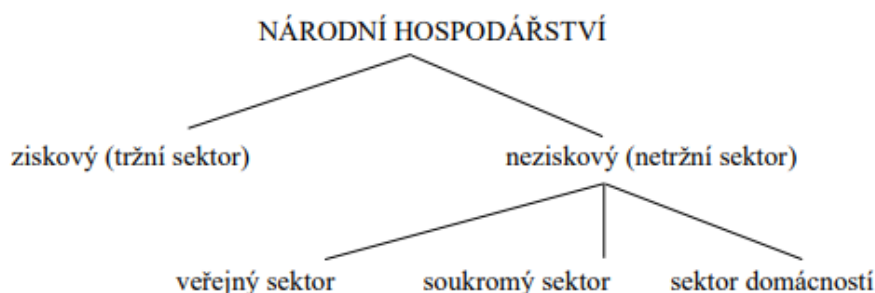
V teoretické části jsou popsány a vymezeny pojmy vztahující se k neziskovému sektoru. Jsou představeny části národního hospodářství, role neziskových organizací, poté se zaměřujeme na neziskové organizace samotné. Následně jsou popsány příspěvkové organizace, ať už státní, nebo zřízené územními samosprávnými celky, a jejich činnost.

### 2.1 Postavení neziskových organizací v systému národního hospodářství

Je nutné znát vymezený prostor určený pro neziskové organizace v rámci národního hospodářství pro porozumění principů fungování a existence neziskových organizací. Určit hranice, ve kterých mohou vykonávat svoji činnost a poslání. Je uváděno mnoho kritérií, podle kterých je možné národní hospodářství dělit, v této práci se zaměříme na aspekt financování. (Rektořík, 2010, s. 13)

#### 2.1.1 Členění národního hospodaření podle principu financování

Podle Rektoříka (2010, s. 14) se národní hospodářství dá podle principu financování rozdělit na ziskový (tržní) a neziskový (netržní) sektor. Schéma na obrázku 1 ukazuje přesnější rozdělení.



Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rektoříka, 2010, str. 13)

**Ziskový sektor** je tvořen subjekty, které získávají prostředky prodejem statků, které produkuje nebo distribuují. Cílovou funkcí ziskového sektoru, a tedy i organizací, které jsou jeho součástí, je vytváření zisku. (Rektořík, 2010, s. 14)

V **neziskovém sektoru** subjekty nejsou založeny primárně za účelem dosahování zisku, ale jejich cílovou funkcí je přímé dosažení užitku. To však neznamená, že vytvářet zisk nemohou, ten ale poté musí opět použít na rozvoj neziskové organizace (Pelikánová, 2018). Subjekty v této části národního hospodářství získávají prostředky prostřednictvím tzv. přerozdělovacích procesů (Rektořík, 2010, s. 14).

Neziskový sektor zastává v ekonomice velmi významnou roli a vykonává nespočet funkcí: organizace nabízí statky a služby, uspokojují potřeby společnosti, jsou spotřebiteli a také nabízí pracovní pozice. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 14-17)

**Neziskový veřejný sektor** je spravován veřejnou správou a rozhoduje se podle veřejného zájmu. Definice pojmu veřejný zájem v zákoně není uveden, obecně se mu rozumí jako takový zájem, který odpovídá potřebám společnosti. V praxi se však jen těžce určuje, co veřejným zájmem je a co není. Ve veřejném sektoru existují dva druhy institucí, a to státní a samosprávné. Cílovou funkcí je poskytování veřejných služeb. (Ochrana, Pavel, Vítek aj., 2010, s. 13-14)

Tento sektor je financován z veřejných financí, které jsou podle Vodákové (2013, s. 11) založeny na třech hlavních principech: nenávratnost, neekvivalence a nedobrovolnost. Důvodem existence těchto financí jsou tzv. tržní selhání.

Naproti tomu je **neziskový soukromý sektor**, jehož cílovou funkcí je přímý užitek, je financován především ze soukromých financí, tedy od fyzických a právnických osob. Tyto osoby své prostředky poskytli bez očekávání, že jim vklad přinese v budoucnu finanční zisk. (Rektořík, 2010, s. 14)

Z pohledu řízení neziskových organizací má **sektor domácností** nemalý význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita poté zpětně určuje kvalitu organizací. (Rektořík, 2010, s. 14)

## 2.2 Neziskové organizace

Organizace, jejíž hlavním předmětem činnosti není podnikání, se nazývají v praxi různě: neziskové organizace, nevýdělečné organizace, neziskové subjekty nebo také organizace neziskového sektoru. Hlavním posláním těchto organizací sice není dosažení zisku, přesto však jejich výsledkem hospodaření může být zisk. (Kryšková, 2019, s. 15)

### 2.2.1 Vize, poslání a cíle neziskových organizací a jejich význam

**Vize** je prvním krokem pro založení organizace a úspěšné splnění určeného poslání. Na základě vize se zpracuje strategický plán. Taková vize by měla být krátká a srozumitelná pro každého, hledět do daleké budoucnosti a popisovat neměnný stav. Stejnou vizi může sdílet víc organizací, nemusí být nutně originální. (Rektořík, 2010, s. 34)

**Poslání** je smyslem existence organizace, proč byla organizace založena. Je to určité vymezení základního účelu organizace a tomu odpovídajícího předmětu činnosti. Jeho definice musí být jasná výstižná a musí se vyskytovat ve zřizovacích listinách, stanovách a zakládacích smlouvách. Poslání také předurčuje právní formu a vytváří organizaci image. (Kryšková, 2019, s. 15)

**Cíle** se odvozují od poslání neziskové organizace, určují stav, kterého má být dosaženo za určité období. Nejčastěji rozdělujeme cíle podle funkce na cíle primárních a sekundárních funkcí a podle času na dlouhodobé (10-15 let), střednědobé (3-10 let), krátkodobé (méně než 3 roky) a operativní. (Rektořík, 2010, s. 37)

Z důvodu, že neziskové organizace působí zejména v oblastech, které primárně nepřinášejí zisk nebo v činnostech, u kterých stát ani nepovoluje tyto služby v daných oblastech zpoplatňovat kvůli zásadnímu dohledu, mají v současné době v ekonomice nezastupitelnou roli. Neziskový sektor se s postupným rozrůstáním stává důležitou součástí národního hospodářství. Jedná se například o oblasti jako je školství, sociální služby, zdravotní péče, obrana a mnoho dalších. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 14)

## 2.2.2 Charakteristické znaky neziskové organizace

Přesto, že žádný zákon neziskovou organizaci přesně nedefinuje, můžeme ji charakterizovat pomocí určitých znaků. Neziskové organizace jsou:

- institucionalizované – mají institucionální strukturu,
- soukromé – jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou jí řízeny,
- neziskové – mohou svou činností vytvářet zisk, ale musí být použit na hlavní činnost organizace,
- samosprávné a nezávislé – mají vlastní strukturu a vlastní postupy, nejsou ovládnuty zvenčí, ale jsou schopny ovládat samy sebe,
- dobrovolné – využití dobrovolné účasti na svých činnostech, ať už jako výkon neplacené práce nebo formou darů. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 22-23)

## 2.2.3 Možné klasifikace neziskových organizací

Podle Pelikánové (2018, s. 27) se neziskové organizace dají dělit dvěma způsoby. Z globálního hlediska je rozlišujeme na organizace **veřejně prospěšné** a **vzájemně prospěšné**. Rozdílem mezi těmito dvěma skupinami je, že účel veřejně prospěšné organizace spočívá v produkci veřejných statků a služeb, které uspokojí potřeby společnosti. Zákon č. 89/2012 Sb. - Občanský zákoník definuje v § 146 veřejnou prospěšnost takto: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ Mohou být veřejnoprávní i soukromoprávní. Typickým příkladem veřejnoprávních veřejně prospěšných organizací jsou příspěvkové organizace v podobě škol, domů s pečovatelskou službou, dětských domovů apod. Nestátními veřejně prospěšnými společnostmi jsou různé nadace, fundace, církve, různé sportovní spolky. Naproti tomu vzájemně prospěšné organizace jsou založeny za účelem podpory určité skupiny občanů, která je spojena společným zájmem, uspokojují tedy své vlastní zájmy a veřejná správa dbá na to, aby tyto zájmy nebyly ve vztahu ke společnosti nekorektní (Pelikánová, 2018, s. 27). Definici vzájemné prospěšnosti v zákoně nenajdeme. Jedná se



například o různé spolky, založené za účelem setkávání určitých komunit, k zastřešení činností různých skupin občanů.

Dále můžeme neziskové organizace dělit podle zřizovatele na **státní** a **nestátní (soukromé)** neziskové organizace. Jak z názvu vyplývá, zřizovatelem státních neziskových organizací, je především stát nebo také kraje, obce, případně jejich organizační složky. Do této skupiny patří především organizační složky a příspěvkové organizace, které zajišťují výkon státní správy a zajištění veřejných služeb. Nestátní (soukromé) neziskové organizace jsou zřizovány občany nebo soukromými právníckými osobami, jedná se o nadace, spolky, ústavy a další. (Pelikánová, 2018, s. 27)

## **2.2.4 Principy financování neziskových organizací**

Zabezpečení financování je hlavním předpokladem správného fungování a dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace. Mezi základní principy financování neziskových organizací patří: vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy. Mají určovat postoje k neziskovým organizacím, a to, jak se tyto organizace chovají ke svým klientům a donátorům. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 94)

### **2.2.4.1 Vícezdrojovost**

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné fungování neziskové organizace je vícezdrojové financování. Je nutné zabezpečit více zdrojů na financování provozu a projektů, není možné spoléhat pouze na jeden z nich. V praxi je běžné, že neziskové organizace mají jeden dominantní zdroj a jsou na něm závislé, z toho vyplývá, že jsou nestabilní. (Šedivý, Medlíková, 2017, s.72; Pelikánová, 2018, s. 38)

Tyto zdroje financování můžeme rozdělit podle následujících kritérií:

- charakteru zdroje – finanční a nefinanční zdroje,
- geografického původu zdroje – domácí (lokální) a zahraniční zdroje,
- prostředků organizace – interní (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- způsobu nabytí – přímé (dary) a nepřímé (daňové úlevy) zdroje,
- typu vlastnictví zdroje – veřejné a soukromé zdroje. (Pelikánová, 2018, s. 38)

#### **2.2.4.2 Samofinancování**

Samofinancování znamená, že organizace získává finanční prostředky vlastní činností, a to prodejem výrobků, zboží, služeb, finančních investic, pronájmem majetku nebo členskými příspěvky. S vyšší mírou samofinancování roste i výše míry nezávislosti, jak po finanční stránce, tak i v rozhodování, protože takto získané prostředky nejsou vázány na určitý účel, jsou flexibilní. Díky samofinancování vzniká taky plynulejší tok financí do organizace. Mezi další výhody můžeme zařadit posílení sebevědomí zaměstnanců, ovlivnění donátorů a prostor pro rozvoj lidských zdrojů. (Pelikánová, 2018, s. 38-39; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 63)

#### **2.2.4.3 Fundraising**

Fundraising je aktivní činnost za účelem získávání vnějších zdrojů. Podílí se společně s marketingem, PR a lobbingem na kvalitě interních a externích vztahů. Velmi se podílí na značce, image a dobrém jménu organizace, také má za úkol přivést nové členy a příznivce. Fundraising by měl poskytovat dárci pocit začlenění a dobrý pocit. (Pelikánová, 2018, s. 39-40)

Pokud fundraising proběhne úspěšně, mělo by být jeho výsledkem získání finančních prostředků, hmotných nebo nehmotných zdrojů, věcných darů, dobrovolnických prací, informací, zkušeností a dalších. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 97)

Podle Pelikánové (2018, s. 40) je fundraising možné realizovat v těchto formách:

- individuální fundraising – dary od jednotlivců, veřejné sbírky, dobročinné aukce, individuální dobrovolnictví apod.,
- firemní fundraising – fundraiser oslovuje firmy se záměrem získání různých prostředků (dary, propagace, firemní dobrovolnictví atd.),
- fundraising od státních donátorů – prostředky formou projektů státní správy a místní samosprávy,
- nadace, nadační fondy – prostředky formou projektů, nadačních příspěvků, grantů, dotace,
- Evropská unie – zakázky a projekty Evropské unie.

#### **2.2.4.4 Neziskovost**

Veškeré zisky z vedlejší činnosti musí být bezvýhradně použity pro hlavní činnost organizace. Všechny příjmy se musí použít na úhradu nákladů činností, které jsou spojeny s naplňováním cílů neziskové organizace. (Pelikánová, 2018, s. 42)

Je nutné zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji, aby byla získána důvěra veřejnosti. Donátoři a dárci by měli být pravidelně obeznamováni o čerpání a použití svých financí, to je možné skrz webové stránky nebo tiskové a výroční zprávy. Z toho vyplývá, že dobré jméno, transparentnost a důvěryhodnost jsou důležitými hodnotami, kterými může nezisková organizace disponovat. Pokud je ztratí nebo dojde ke zpochybnění, může dojít k ohrožení existence organizace a schopnosti získávat externí zdroje. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 97-98)

#### **2.2.4.5 Daňové úlevy**

Jde o úlevy na daních neziskových organizací a donátorům. Základní daňové režimy pro toky finančních prostředků jsou:

- osvobození finančních toků od daní – např. osvobození příjmů z hlediska DPH,
- úlevy na daních neziskové organizace – z vypočítané daně z příjmu je možné uplatnit snížení daňové povinnosti,
- úlevy na daních donátorům – možnost uplatnění výše daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku,
- daňová asignace – daňový režim, kde poplatník může poukázat část zaplacené daně konkrétní neziskové organizace. (Pelikánová, 2018, s. 43)

### **2.3 Příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávní neziskové organizace. Jsou zřizovány k plnění úkolů ve veřejném zájmu, řadí se mezi veřejně prospěšné organizace. Podle zřizovatele je rozlišujeme na státní příspěvkové organizace a na příspěvkové organizace zřizované územními správními celky. Jsou to účetní jednotky, které za poskytnutí veřejných statků a služeb obvykle vyžadují příspěvek, ten je však nedostačující k zaplacení jejich nákladů, a proto jim je z rozpočtů jejich zřizovatelů poskytován

příspěvek, ve formě finanční podpory, k vyrovnání rozdílu mezi náklady a výnosy. (Svobodová, 2021, s. 13)

Zřizují je organizační složky státu a územně samosprávné celky pro takové činnosti, které jsou veřejně prospěšné a svým rozsahem činností natolik složité, že je nelze vykonávat v rámci běžných činností zřizovatelů, ale vyžadují, aby je vykonávaly subjekty se samostatnou právní subjektivitou. (Hejduková, 2015, s. 217)

Právní postavení příspěvkových organizací upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech státu, zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

### **2.3.1 Vznik příspěvkové organizace**

Zřizovatel příspěvkové organizace vydá zřizovací listinu, na jejímž základě je poté organizace založena. Tato listina musí obsahovat následující:

- úplný název zřizovatele,
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- vymezený hlavní účel a tomu odpovídající předmět činnosti,
- označení osob oprávněných jednat za organizační složku,
- vymezení majetku, který zřizovatel předává organizaci k hospodaření (dále jen „svěřený majetek“),
- vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit účel k němuž byla zřízena,
- okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace,
- způsob vedení účetnictví,
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena. (Zákon č. 250/2000 Sb. § 2 odst. 2)

### **2.3.2 Hlavní a doplňková činnost**

Hlavní činností se plní vymezený hlavní účel a poskytují služby, které odpovídají poslání organizace. Doplňková (vedlejší) činnost, která může být určena zřizovatelem, navazuje na činnost hlavní a nesmí narušovat její plnění. Tato činnost je určena k tomu,

aby organizace mohla využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců. Zisk vytvořený vedlejší činností může být využit jen ve prospěch hlavní činnosti, pokud zřizovatel nestanoví jinak. (Zákon č. 250/2000 Sb. § 27 - § 28)

Za doplňkovou činnost můžeme považovat různé využívání majetku, které organizace vlastní, jako pronájmy ploch, pozemků, sociálního vybavení nebo využívání kluboven a domů jinými organizacemi. Dále také poskytování reklamy různým podnikatelům, spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí nebo realizace projektů. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 107)

### **2.3.3 Finanční hospodaření příspěvkové organizace**

Zřizovatel schvaluje rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu, který sestavuje příspěvková organizace. Rozpočet je plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, který je shodný s kalendářním rokem, řídí se jím financování činnosti organizace. Podle § 28 odst. 3 zákona 250/2000 Sb. je střednědobý výhled definován takto: „*Střednědobý výhled rozpočtu příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na nejméně dva roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet.*“ (Zákon č. 250/2000 Sb. § 28 odst. 1-3) Rozpočet i střednědobý výhled rozpočtu musí příspěvková organizace zveřejňovat dle § 28a zákona č. 250/2000 Sb.

*„Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.“* (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28 odst. 4)

Dále příspěvkové organizace hospodaří s dotacemi na úhradu provozních výdajů krytých z rozpočtu Evropské unie, včetně podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů a s dotacemi na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv. Pokud se výše zmíněné prostředky nespotřebují do konce kalendářního roku, jsou převedeny do rezervního fondu jako zdroj financování v následujících letech a je možné je použít pouze na stanovený účel. Tyto zdroje se v rezervním fondu sledují odděleně a ty prostředky, které na účel nebyly použity, podléhají finančnímu vypořádání se státním rozpočtem, a to za rok ve kterém tento účel byl splněn. (Zákon č. 250/2000 Sb. § 28 odst. 5-6)

Zřizovatel organizaci poskytuje příspěvek v návaznosti na její výkony nebo potřeby (Zákon č. 250/2000 Sb. § 28 odst. 7). Avšak může také uložit odvod do svého rozpočtu, za předpokladu že: *„její plánované výnosy překračují její plánované náklady, a to jako závazný ukazatel rozpočtu, nebo její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele.“* (Zákon č. 250/2000 Sb. § 28 odst. 9)

Příspěvkové organizace nemohou poskytovat dary, kromě darů poskytnutých podle předpisů z fondu kulturních a sociálních potřeb. Nemůže také nakupovat cenné papíry ani akcie. (Lajtkepová, 2013, s. 63)

#### 2.3.4 Peněžní fondy

Podle § 29 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, příspěvkové organizace tvoří rezervní fond, fond investic (fond reprodukce majetku), fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Na konci roku se zůstatky peněžních fondů převádějí do roku následujícího.

**Rezervní fond** se tvoří z přijatých peněžních darů, z peněžních prostředků poskytnutých ze zahraničí a po schválení zřizovatelem ze zlepšeného výsledku hospodaření, který je snížený o případné převody do fondu odměn a je tvořen, pokud skutečné výnosy spolu s provozním příspěvkem převyšují provozní náklady. Tento fond se podle § 30 odst. 2 zákona 250/2000 Sb. používá: *„k dalšímu rozvoji své činnosti, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných odvodů a penále uložených jí za porušení rozpočtové kázně, k úhradě své ztráty za předchozí léta.“* (Zákon č. 218/2000 Sb. § 57; Zákon č. 250/2000 Sb. § 30)

**Fond investic (Fond reprodukce majetku)** v případě státních příspěvkových organizací se tvoří z odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, z přidělu ze zlepšeného hospodářského výsledku, z výnosů z prodeje dlouhodobého movitého majetku a z dalších zdrojů. Fond se používá k financování investičních potřeb, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, na financování pořízení a technického zhodnocení dlouhodobého majetku, aj. (Zákon č. 218/2000 Sb. §58; Zákon č. 250/2000 Sb. § 31)

**Fond odměn** je tvořen až z 80 % ze zlepšeného výsledku hospodaření, nejvýše však do 80 % stanoveného objemu prostředků na platy, a z peněžních darů účelově určených

na platy. Hradí se z něj odměny zaměstnancům, především případné překročení objemu prostředků na platy. (Zákon č. 218/2000 Sb. § 56 a § 59; Zákon č. 250/2000 Sb. § 32)

Podle § 60 zákona 218/2000 Sb. je **fond kulturních a sociálních potřeb**: „*naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem.*“ Vyúčtování se provádí v rámci účetní závěrky. Fond je používán k financování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců. (Zákon č. 218/2000 Sb. § 60; Zákon č. 250/2000 Sb. § 33)

### 2.3.5 Účetnictví příspěvkových organizací

Základní právní předpisy, které regulují účetnictví příspěvkových organizací jsou:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádí určitá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- české účetní standardy č. 701 až č. 710. (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 177)

Účetní jednotky se dělí do čtyř kategorií (mikro, malá, střední a velká účetní jednotka) podle výše dosažení celkových aktiv, čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 72). Příspěvkové organizace jsou zařazeny do vybraných účetních jednotek, a tedy se podle § 1b zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví řadí mezi velké účetní jednotky.

Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích 12 měsíců, tedy kalendářní rok, a ve zvláštních případech rok hospodářský. (Zákon č. 563/1991 Sb. § 3)

Většina příspěvkových organizací vede účetnictví v plném rozsahu. Účetní jednotka spravuje účetní knihy uspořádané z časového hlediska (deníky), z věcného hlediska (hlavní kniha), knihy analytických účtů a podrozvahové účty. (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 210)

Pokud tak rozhodne zřizovatel, může příspěvková organizace vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, to znamená, že účetní jednotka neoceňuje majetek a závazky reálnou hodnotou podle § 27 zákona o účetnictví, mohou spojit účtování v účetním deníku a účtování v hlavní knize, neúčtují o účetních rezervách a opravných položkách (v úvahu jsou brány pouze opravné položky a rezervy daňové) a nemusí používat knihy

analytických účtů ani knihy podrozvahových účtů. Příspěvkové organizace územních samosprávných celků také nesestavují přehled o peněžních tocích ani o změnách vlastního kapitálu. (Zákon č. 563/1991 Sb. § 13a; vyhláška č. 410/2009 Sb. § 9)

Podle § 18 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, je účetní závěrka nedílným celkem a tvoří ji rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha, která vysvětluje a doplňuje informace v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Příspěvkové organizace sestavují také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu, pokud překročily nebo dosáhly alespoň jedné z uvedených hodnot:

- aktiva celkem 40.000.000 Kč,
- roční úhrn čistého obratu 80.000.000 Kč. (Zákon č. 563/1991 Sb.)

### 2.3.6 Zdanění příspěvkových organizací

Neziskové organizace jsou daňovými poplatníky a musí se tedy podle platných předpisů vypořádat s daňovými povinnostmi. Díky tomu, že neziskové organizace získané finanční prostředky používají na poskytování služeb ve formě veřejných statků, jsou od většiny daní osvobozeny, a to absolutně, částečně nebo podmíněně. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 144; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 104)

Příspěvkové organizace se mohou setkat s daněmi jako:

- daň z nemovitých věcí,
- daň z příjmu,
- daň z přidané hodnoty,
- silniční daň. (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 36-161)

**Daň z nemovitých věcí** upravuje zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Tato daň je rozdělena na dvě části, a to na daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. Každá část má samostatně vymezen předmět, základ, poplatníky, sazby daně a osvobození od daně. Většina příspěvkových organizací v souladu se zřizovacími listinami hospodaří s majetkem, který jim byl svěřen do užívání zřizovatelem. Vlastníkem však zůstává zřizovatel, proto se daň z nemovitých věcí příspěvkových organizací většinou netýká. (Morávek, Prokúpková, s. 37-51, 2016; Zákon č. 338/1992 Sb.)



Příspěvkové organizace jsou pro daňové účely definovány v § 17a zákona č. 586/1992 Sb., o **daních z příjmů** jako veřejně prospěšný poplatník, tento pojem je formulován následovně: „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“ (Zákon č. 586/1992 Sb., § 17a).

V § 18a zákona č. 586/1992 Sb. jsou uvedena zvláštní ustanovení o předmětu daně veřejně prospěšných poplatníků. Taxativně vyjmenovává, co není předmětem daně a co naopak je předmětem daně vždy. Podle tohoto paragrafu má také veřejně prospěšný poplatník povinnost vést účetnictví takovým způsobem, aby bylo možné oddělit příjmy a výdaje daňové, nedaňové a osvobozené. Základ daně si veřejně prospěšný poplatník může snížit až o 30 %, maximálně však o 1.000.000 Kč. Pokud 30 % činí méně než 300.000 Kč, lze odečíst částku 300.000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Podmínkou je, že použije prostředky ve výši daňové úspory ke krytí nákladů spojených s takovými činnostmi, ze kterých získané příjmy nejsou předmětem daně. (Morávek, Prokúpková, s. 53-73, 2016; Zákon č. 586/1992 Sb. § 18a a § 20)

Zákon o **dani z přidané hodnoty** 235/2004 Sb. § 5 odst. 1 říká, že: „*Osoba povinná k dani je osoba, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti, nebo skupina.*“ (činnosti za účelem získávání pravidelného příjmu). Může jí být tedy i příspěvková organizace, pokud takové činnosti uskutečňuje. Povinná osoba se stane plátcem DPH v případě, že za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne obrat 2.000.000 Kč. Pokud tedy příspěvková organizace uskutečňuje ekonomickou činnost a nechce se stát plátcem daně, musí hlídat překročení obratu vždy za posledních 12 měsíců. Do obratu se dle § 4a odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty počítají přijaté úplaty za: „*zdanitelné plnění, plnění osvobozené od daně s nárokem na odpočet daně, nebo za plnění osvobozené od daně bez nároku na odpočet daně podle § 54 až § 56a, jestliže nejsou doplňkovou činností uskutečňovanou příležitostně.*“ Do obratu se tedy nezapočítávají příjmy za plnění obsažená v § 51 - § 53, což jsou plnění osvobozená bez nároku na odpočet (sem patří např. pojišťovnictví, zdravotnické služby, výchova a vzdělávání atd), dále základní poštovní služby a rozhlasové a televizní vysílání. Pokud příspěvková organizace z ostatních činností dosáhne obratu 2.000.000 Kč za posledních 12 měsíců, má povinnost registrovat se jako

plátce DPH a v souladu se zákonem o dani z přidané hodnoty podávat každý kalendářní měsíc Přiznání k DPH a kontrolní hlášení. Sazby DPH se řídí přílohami k zákonu o dani z přidané hodnoty. (Morávek, Prokūpková, 2016, s. 99-105; Zákon č. 235/2004 Sb.)

Novelou zákona č. 16/1993 Sb., o **dani silniční** platné od 1. 1. 2022 se výrazně omezil výčet zdanitelných vozidel. Dle § 2 zákona je zdanitelným vozidlem pouze vozidlo kategorie N a O, tedy nákladní vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná v České republice. Od začátku roku 2022 se tedy neplatí silniční daň z osobních vozidel. Výše silniční daně je uvedena v příloze k zákonu a liší se podle počtu náprav a největší povolené hmotnosti v tunách. Po ukončení každého kalendářního roku, což je délka zdaňovacího období, je plátce silniční daně povinen podat Přiznání k dani silniční. (Zákon č. 16/1993 Sb.) „*V daňovém přiznání se uvádí pouze zdanitelné vozidlo, za které je dílčí daň vyšší než 0 Kč, za které se uplatňuje sleva na dani nebo které je osvobozeno, pokud by jinak dílčí daň za něj byla vyšší než 0 Kč.*“ (Zákon č. 16/1993 Sb. § 15 odst. 2)

## 2.4 Modifikovaná finanční analýza

Pojem finanční analýza nenajdeme v žádném právním předpisu, můžeme ji však definovat jako systematický rozbor dat, které najdeme zejména v účetních výkazech hodnoceného subjektu. Její součástí je hodnocení minulosti, přítomnosti a předvídání budoucnosti organizace. (Růčková, 2019, s. 9)

Finanční analýza je jedním ze základních rozhodovacích nástrojů v tržním sektoru, jejím hlavním cílem je maximalizace zisku. Proto je využití ve veřejném sektoru poněkud omezené, ale i přesto hraje velkou roli, je však potřeba využít různých specifík a omezení. (Vodáková, 2013, s. 106)

V oblasti neziskového sektoru musíme standardní výpočty a ukazatele měnit a vybírat jinak než v sektoru ziskovém. Vybírají se takové oblasti, které jsou pro organizace důležité, které poskytují nejdůležitější informace o dosahování cílů nebo o možném ohrožení v budoucnu. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 85)

Hlavními cíli finanční analýzy jsou především posouzení vývoje organizace, získání nových informací, porovnání výsledků s firmami ze stejného oboru apod. Při výběru ukazatelů finanční analýzy musíme hledat určité požadované vlastnosti:

srovnatelnost, jednoznačnost, významnost a jednoduchost při dostatečné přesnosti. (Kraftová, 2002, s. 25)

### 2.4.1 Horizontální a vertikální analýza

**Horizontální analýza** představuje analýzu vývoje trendů z účetních výkazů v čase. Aby mohla být provedena, musíme mít údaje z minimálně dvou různých časových období. Pro lepší využití této metody je dobré analyzovat delší časové období. **Vertikální analýza** představuje procentuální rozbor jednotlivých položek účetních výkazů, které se vztahují k jedné z předem určených položek tohoto výkazu. V případě rozvahy se nejčastěji za určenou položku volí celková hodnota aktiv nebo pasiv, u výkazu zisku a ztrát je to zase celková hodnota výnosů. (Vodáková, 2013, s. 115-116)

### 2.4.2 Ukazatele autarkie

Autarkie vyjadřuje míru soběstačnosti organizace. Z různých ukazatelů autarkie jsou v této práci použity dva, které si dále popíšeme. **Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** je ukazatel, který se týká jen hlavní činnosti, v procentech ukazuje schopnost organizace pokrýt své náklady z dosažených výnosů. Výsledná hodnota by měla být rovna 100 %, pokud je procento nižší, je potřeba provést analýzu příčin z důvodu nedostatečného krytí nákladů výnosy. V případě naopak vyšší hodnoty je potřeba zvážit, jestli neexistuje lepší využití pro získané dotační prostředky, nebo zda není prospěšné snížit výnosy. Druhým ukazatelem je **míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech**. Je to významný indikátor podílu rozpočtových prostředků na financování produkce organizace. (Kraftová, 2002, s. 101-104)

### 2.4.3 Ukazatele rentability

Rentabilita obecně vyjadřuje výkonnost subjektu zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Neziskové organizace obecně však v hlavní činnosti nesledují účel tvorby zisku, ale v činnosti doplňkové zisk určitě cílem je. Proto je vhodné použít ukazatele rentability u doplňkové činnosti a autarkii u hlavní. (Otrusínová, Kubíčková, 2011, s. 97) V případě MŠ Lištička se tímto ukazatelem zabývat nebudeme, protože tato organizace provozuje jen velmi nepodstatnou doplňkovou činnost a nedosáhli bychom zásadních výsledků.

#### 2.4.4 Ukazatele likvidity

Podle Kraftové (2002, s. 114) jsou v praxi ukazatele likvidity nejčastěji používanými ukazateli u municipálních organizací. Mezi základní ukazatele patří likvidita okamžitá, pohotová a pracovní kapitál, spadají pod absolutní ukazatele, tedy stavové (okamžikové) veličiny. Likvidita představuje schopnost subjektu hradit své závazky. Kvůli vícezdrojovému financování neziskových organizací může docházet v různých časových úsecích k odlišným hodnotám ukazatelů. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 99-101)

**Okamžitá likvidita** je označována jako nejpřesnější ukazatel likvidity. Vypočítá se jako poměr celkového objemu krátkodobého finančního majetku (nejlikvidnějších aktiv) a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se pohybuje kolem 0,2, což značí, že by peněžní prostředky měly představovat cca 1/5 hodnoty závazků. U příspěvkových organizací je tato hodnota často koncem roku vyšší. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 102; Kraftová, 2002, s. 115)

**Pohotová likvidita** se někdy označuje také jako rychlý test finančního zdraví. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 1, což ukazuje určitou vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Pokud je výše hodnoty menší než 1, představuje to nebezpečí nesolventnosti. Naopak hodnota větší, než doporučená hodnota značí, že se peněžní prostředky a pohledávky nezhodnocují opakovaným užíváním. Problém představuje klasifikace pohledávek podle jejich krátkodobého splacení. Pokud neexistuje jistota splacení do jednoho roku, je potřeba zvážit, s jak velkou váhou budou započítány do ukazatele. (Kraftová, 2002, s. 116)

**Pracovní kapitál** (čistý pracovní kapitál) se používá pro určení disponibilních operačních prostředků. Ukazuje ty prostředky, které organizace používá pro svou běžnou provozní činnost. Výsledná hodnota představuje výši oběžných aktiv bez krátkodobých závazků. (Kraftová, 2002, s. 117) Doporučená hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat okolo 2, nebo v rozmezí od 1,5 do 2,5. Představuje, jak by byla organizace schopná splatit své krátkodobé závazky, kdyby proměnila všechna svá oběžná aktiva na likvidní peněžní prostředky. (Vodáková, 2013, s. 119)

### 2.4.5 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele hodnotí efektivnost využití aktiv, tedy jak dlouho v nich máme vázány finanční prostředky, pro neziskové organizace představují spíše doplňující ukazatele hodnocení. (Kraftová, 2002, s. 119)

**Obrat kapitálu** se vypočítá jako poměr celkových výnosů a celkových pasiv. Udává, kolikrát se vložený kapitál v organizaci obrátí za určitý časový úsek. Je to jeden z ukazatelů výkonnosti zdrojů, kde výkonnost je vyjádřena pomocí výnosů. Tyto výnosy obsahují hodnotu dotací, uživatelského příspěvku i výnosy z hospodářské činnosti. Cílem organizace by měla být maximalizace ukazatele. (Kraftová, 2002, s. 119-120)

**Rychlost obratu zásob** vyjadřuje, kolikrát se roční objem nákladů obrátí v zásobách. Ukazatel udává výkonnostní aktivitu v oblasti zásob a nákladů. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší, resp. rostoucí. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 115; Kraftová, 2002, s. 124-125)

### 3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Analytická část této bakalářské práce se zaměřuje na příspěvkovou organizaci Mateřská škola Lištička. Nejprve jsou o organizaci uvedeny základní informace jako organizační strukturu nebo způsob vedení účetnictví. Poté je provedena modifikovaná finanční analýza za roky 2018 až 2022, která je zaměřena převážně na náklady, výnosy a zdroje financování.

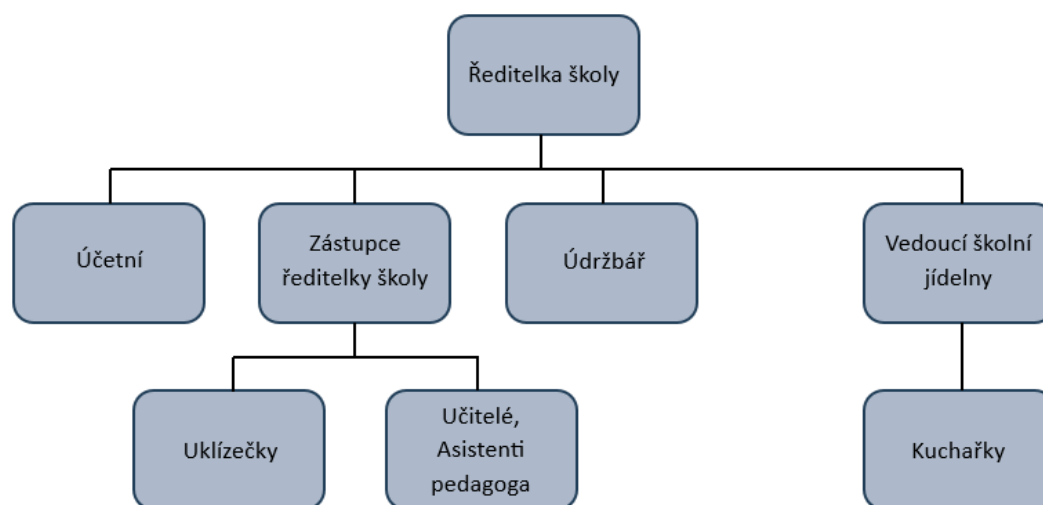
#### 3.1 Základní informace o organizaci

Název:	Mateřská škola Lištička, příspěvková organizace
Právní forma:	331 – Příspěvková organizace
Rok zřízení:	2003
Zřizovatel:	Město, kde se organizace nachází
Poslání:	<i>„Podpora rozvoje osobnosti dětí v předškolním věku, podílení se na osvojení základních pravidel chování a na zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji.“ (Školní vzdělávací program, 2023)</i>
Cíl:	<i>„Naším cílem je dětem cestu života ukázat, obohatit, pomoci jim najít si své místo mezi ostatními kamarády. Vést děti k ohleduplnosti k ostatním, starší děti k pomoci mladšímu. Svým výchovně vzdělávacím působením podporujeme dětskou zvědavost, samostatnost, chuť a touhu objevovat.“ (Školní vzdělávací program, 2023)</i>

Mateřská škola Lištička má od roku 2003 dvě odloučená pracoviště, která spadají pod jedno ředitelství, obě se nacházejí ve stejném městě. První pracoviště má kapacitu až 112 dětí. Ty jsou rozděleny do čtyř tříd, z nichž je jedna logopedická. Pracoviště druhé je o něco menší s kapacitou 75 dětí a třemi třídami, má však lepší lokalitu. Nachází se téměř ve středu města v blízkosti velkých podniků. Obě školky mají prostorné zahrady se spoustou různých prolézaček, kolotočů nebo také lanovou dráhou. Majitelem všech budov, ve kterých školka sídlí, je zřizovatel, tedy město.

Organizace se zapojila do mezinárodního programu Ekoškola pro mateřské školy. Záměrem programu je změnit svou školku a její prostředí k lepšímu. Jsou zapojeny jak děti, tak rodiče. Je kladen důraz na učení samostatného rozhodování, promýšlení činů a přebírání odpovědnosti. Od roku 2018 jsou v každém školním roce probírány různé náměty jako odpady, kdy se děti učily, jak předcházet vzniku odpadu, jak s ním pracovat a jak ho správně třídit. Každoročně se MŠ také účastní akce Uklid'me Česko. Dále se zaměřili například na téma prostředí školy nebo jídlo.

### 3.1.1 Organizační struktura



Obrázek č. 2: Organizační struktura Mateřské školy Lištička

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Vnitřního předpisu, Organizačního řádu, 2023)

Ředitelka je statutárním orgánem, který organizaci zastupuje navenek a jedná jejím jménem. Ředitelka jmenuje a odvolává svého zástupce, který ji zastupuje v době její nepřítomnosti, jedná jménem organizace v souladu s platnými předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu P1-04 k 31.12.2022)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	23	27	29	34	34

**Tabulka č. 2: Struktura a počet zaměstnanců k 31.12.2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu P1-04 k 31.12.2022)

Funkce	1. pracoviště	2. pracoviště	Úvazek
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	
Ředitelka	1	0	1
Učitel	9	6	14,6
Logopedický asistent pedagoga	1	0	1
Asistent pedagoga	3	2	5
Vedoucí školního stravování	1	0	1
Kuchařky	2	2	4
Uklízečky a školnice	3	2	4,6
Údržbář	1	0	0,5
Ekonom	1	0	0,5

Jak můžeme pozorovat v tabulce č. 1, vývoj počtu zaměstnanců se v průběhu let zvyšuje. Hlavním důvodem bylo v roce 2020 zřízení další třídy v jednom z pracovišť. Do školního roku 2019/2020 bylo celkem v obou pracovištích 5 tříd + 1 logopedická, od školního roku dalšího byla zřízena nová třída. Důvodem byla reforma financování ve školství, kdy z normativů počítaných dle počtů žáků se přešlo na tzv. PHmax, což je maximální hrazený počet hodin výuky v jedné třídě. U každé školy se počítá zvlášť podle počtu tříd a počtu odučených hodin. MŠ Lištička je mateřskou školou s 10,5hodinovým režimem. Jelikož každý rok žádala o schválení vyššího maximálního počtu žáků v každé třídě z důvodu velkého množství zapsaných dětí, bylo pro MŠ finančně výhodnější zřídit další třídu a děti rozdělit. Druhým důvodem je inkluze ve školství, což znamená začlenění dětí se zdravotním znevýhodněním do běžného kolektivu. I do MŠ Lištička bylo přijato více dětí, které vyžadují větší pozornost. MŠMT v rámci financování podpůrných opatření hradí mzdu asistenta pedagoga pro každého takového žáka. Speciální pedagogické centrum každého takového žáka posoudí a doporučí jaký úvazek by měl mít jeho asistent, resp. asistent pedagoga určený tomuto dítěti. MŠMT na základě tohoto posouzení přidělí škole finanční prostředky.

### 3.1.2 Hlavní a doplňková činnost

MŠ Lištička byla zřízena za účelem zajištění činnosti v působnosti zřizovatele v oblasti školství podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Součástí školy je i školní jídelna,



kde se v rámci hlavní činnosti stravují jak děti z MŠ Lištička, tak děti z místní Základní školy (dříve speciální). (Zřizovací listina příspěvkové organizace, 2009)

Organizace se snaží poskytovat to nejlepší možné předškolní vzdělání, do své výuky zapojuje různé praktiky, které děti mají připravit jak na učivo základní školy, tak navazování a utužování vztahů s novými spolužáky. Školní jídelny zajišťují zdravé a pestré pokrmy připravované z těch nejlepších surovin.

Škola také zapojuje různé nadstandardní aktivity jako Angličtina pro nejmenší, kdy výuka probíhá formou anglických her, písniček a básniček, děti si z každé hodiny odnáší materiály s anglickým textem. Klub maminek je zřizován pro děti, které nastoupí do školky následující školní rok. Rodič si tak může s dítětem pohrát ve třídě a seznámit ho s novým prostředím. Dále se školka zapojila do projektu Celé Česko čte dětem – Babička, dědeček do školky. Projekt se snaží posílit mezigenerační sdílení času, prostoru a předávání hodnot. Pravidelností v rámci projektu se podporuje tradiční předčítání v rodinách a zvýšení čtenářské a jazykové gramotnosti dětí. Tato aktivita se stala velmi oblíbenou mezi dětmi i jejich prarodiči, kteří se sami hlásí k předčítání pohádek před odpoledním odpočinkem dětí.

Organizace také mimo svou hlavní činnost pronajímá místnost v prostorách školy jako zkušebnu pro místní kapelu. Náklady na tuto doplňkovou činnost z důvodu jejich bezvýznamnosti účetně nevykazují, výnosy jsou uvedeny a rozebrány dále v práci.

### **3.1.3 Spolupráce a partnerství**

MŠ Lištička spolupracuje se spoustou organizací v rámci vzdělávání. Nejčastěji se jedná o organizace nacházející se ve stejném městě. Každoročně probíhají konzultace mezi učiteli z prvních tříd základní školy s rodiči předškolních dětí, při kterých jsou rodiče seznámeni s očekáváním pedagogů a také zodpovězeny mnohé dotazy rodičů související s připraveností dětí před vstupem do 1. třídy základní školy. Také děti mají možnost navštívit jejich budoucí třídy a poprvé si vyzkoušet, jaké to je, sedět v lavicích.

Dalším partnerem je místní základní umělecká škola, která v průběhu školního roku pořádá představení a koncerty pro děti z MŠ. Zároveň umožňují použití jejich prostor pro pořádání vánočních besídek školy. Při těchto příležitostech si oni dokáží vytipovat a následně oslovit rodiče nadaných dětí.

Škola také umožňuje studentům oboru předškolního vzdělávání místní církevní střední školy absolvovat u nich odborné praxe, za což jim na oplátku škola dělá mikulášská vystoupení, divadelní představení a pořádá sportovní a enviromentální akce pro děti.

### 3.1.4 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání

Mateřská škola Lištička, příspěvková organizace účtuje podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, jeho prováděcí vyhlášky č. 410/2009 Sb., v platném znění a Českými účetními standardy pro některé vybrané účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., č. 701-710. Podle § 1 a 9 vyhlášky č. 410/2009 Sb., vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, shoduje se s kalendářním rokem. Organizace vede účet běžný a účet FKSP. Dle zřizovací listiny je veškerý movitý i nemovitý majetek užívaný mateřskou školou předán k užívání na základě smlouvy o výpůjčce. Co se týká pořizování nového majetku, platí, že:

- za **dlouhodobý nehmotný majetek** se považuje majetek, který nemá fyzickou podobu, doba jeho použitelnosti je delší než rok a jeho hodnota převyšuje limit 60 000 Kč. Organizace v současné době žádný neeviduje.
- **dlouhodobým hmotným majetkem** se rozumí majetek se vstupní cenou převyšující 80 000 Kč. V případě, že MŠ potřebuje získat takový majetek, může ho nabývat pouze do majetku zřizovatele s jeho souhlasem a na jeho účet. Takový majetek potom zůstává také ve výpůjčce k užívání mateřské škole.
- do **drobného dlouhodobého majetku** je zařazen majetek v hodnotě od 3 000 Kč do 79 999 Kč. Vše, co má hodnotu pod 3 000 Kč, je účtováno rovnou do spotřeby materiálu na účet 501. Od dlouhodobého hmotného majetku se tato skupina liší tím, že ho organizace může nakupovat vlastním jménem se souhlasem zřizovatele. Majetek je však také pořizován do vlastnictví zřizovatele. Eviduje se na účtu 028, a zároveň jsou ihned účtovány oprávky na účet 088 v hodnotě vstupní ceny. Rozvahová hodnota netto takového majetku je tedy vždy nulová.

Tabulka č. 3: Příklad účtování drobného dlouhodobého majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Částka	MD	DAL
Faktura za drobný dlouhodobý majetek	Cena pořízení	028	321
Evidence majetku a oprávek	Cena pořízení	558	088
Úhrada faktury	Cena pořízení	321	241

- položka **zásoby** se týká pouze kuchyně, tedy potravin. O stavu zásob účtuje způsobem A. Ostatní oběžný materiál, jako jsou čisticí prostředky, kancelářské potřeby a učební pomůcky, jsou účtovány rovnou do nákladů, tedy podle způsobu B.

Organizace není plátcem DPH, jelikož roční obrat organizace nepřevyšuje 2 mil. Kč, a nepřevyšoval ani limit platný před zvýšením. Je to způsobeno tím, že dotace, kterými je organizace financována, nejsou předmětem DPH a nezahrnují se do obratu. Daňové příznání zpracovává firemní účetní. Každoročně organizace podává vyúčtování daně z příjmu ze závislé činnosti, v němž vyúčtuje sražené zálohy na daň z příjmu z mezd a porovná je s odvedenými částkami na účet finanční správy. Vzhledem k tomu, že předmětem silniční daně jsou od roku 2022 pouze nákladní automobily, nemusí příznání k silniční dani organizace podávat. Do té doby byla vždy odváděna silniční daň při použití soukromých vozidel zaměstnanců pro služební cesty.

Příspěvkové organizace nemají povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve veřejných rejstřících, zato mají čtvrtletní povinnost zasílat účetní závěrky do centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS).

### 3.2 Zdroje financování

Mateřská škola Lištička má zavedeno vícezdrojové financování, které tvoří:

- tržby za úplatu předškolního vzdělávání a stravného (hlavní činnost),
- příjmy z pronájmu (doplňková činnost),
- úroky z bankovního účtu a bankovního účtu Fond kulturních a sociálních potřeb,
- dary,

- příspěvky od zřizovatele na provoz,
- neinvestiční dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT),
- Šablony pro MŠ a ZŠ I – forma zjednodušeného čerpání dotací, jsou určené na předem definované aktivity, financovány z ESP,
- dotace „Obědy do škol“ – zajištění stravování pro děti ze sociálně znevýhodněných rodin, financovány krajem. (Výroční zpráva, 2022)

**Tabulka č. 4: Zdroje financování**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

<b>Zdroje financování</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Úplaty za předškolní vzdělání	367 290	391 693	370 230	362 040	410 730
Úhrady za stravné	1 339 577	1 374 478	1 082 594	1 239 547	1 541 600
Nájem (doplňková činnost)	12 000	9 000	15 000	6 000	18 000
Úroky běžný účet	675,28	1 034,92	1 137,32	296,95	209,23
Úroky FKSP	34,42	29,51	65,6	20,82	10,79
Dary	40 000	30 000	0	23 888,4	0
Náhrada škody pojišťovnou	0	0	28 032	14 756	0
Šablony	0	254 456,48	395 239,52	98 124,49	284 222,94
Dotace „Obědy do škol“	4 152,75	0	10 156,65	12 088,65	5 337,15
Dotace od kraje (MŠMT)	8 372 760	10 364 063	11 970 214	14 417 883	16 002 102
Dotace zřizovatele	1 469 000	1 550 000	1 480 000	1 550 000	1 550 000
<b>Celkem</b>	<b>11 605 489,45</b>	<b>13 974 754,91</b>	<b>15 352 669,09</b>	<b>17 724 645,31</b>	<b>19 812 212,11</b>

### 3.3 Náklady organizace

Náklady jsou účtovány do období, s nímž věcně a časově souvisí. Organizace nevykazuje žádné náklady související s doplňkovou činností, jsou zanedbatelné, proto je tato část zaměřena jen na činnost hlavní. Náklady hlavní činnosti jsou náklady spojeny s hlavním předmětem činnosti což je zajišťování účelu, pro který byla organizace zřízena. Náklady jsou účtovány v páté účtové třídě, účtové skupiny jsou v rozmezí 50-59. Následující tabulka ukazuje veškeré náklady vynaložené v letech 2018-2022.

Tabulka č. 5: Celkové náklady v letech 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty 2018-2022)

[tis. Kč]	Účet	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Náklady celkem</b>		<b>11 448</b>	<b>14 149</b>	<b>15 249</b>	<b>17 789</b>	<b>19 626</b>
<b>Náklady z činnosti</b>		<b>11 448</b>	<b>14 149</b>	<b>15 249</b>	<b>17 789</b>	<b>19 626</b>
Spotřeba materiálu	501	1 366	1 468	1 237	1 384	1 777
Spotřeba energie	502	671	572	650	675	642
Opravy a udržování	511	81	79	72	113	50
Cestovné	512	8	10	1	1	5
Ostatní služby	518	469	633	561	543	669
Mzdové náklady	521	6 384	8 012	9 192	10 835	12 080
Zákonné sociální pojištění	524	2 052	2 670	3 058	3 551	3 933
Zákonné sociální náklady	527	138	183	223	257	266
Jiné sociální náklady	528	22	35	23	61	9
Jiné pokuty a penále	542	0	0	1	0	3
Náklady z vyřazených pohledávek	557	13	0	0	0	0
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	215	444	113	225	121
Ostatní náklady z činnosti	549	29	43	118	144	71

Tabulka č. 5 ukazuje, že celkové náklady organizace nejvíce ovlivňují mzdové náklady a s nimi spojené zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady (což obsahuje především tvorbu FKSP), spotřeba materiálu (zde jsou hlavní položkou potraviny spotřebované školní kuchyní), spotřeba energie, ostatní služby a náklady z drobného dlouhodobého majetku.

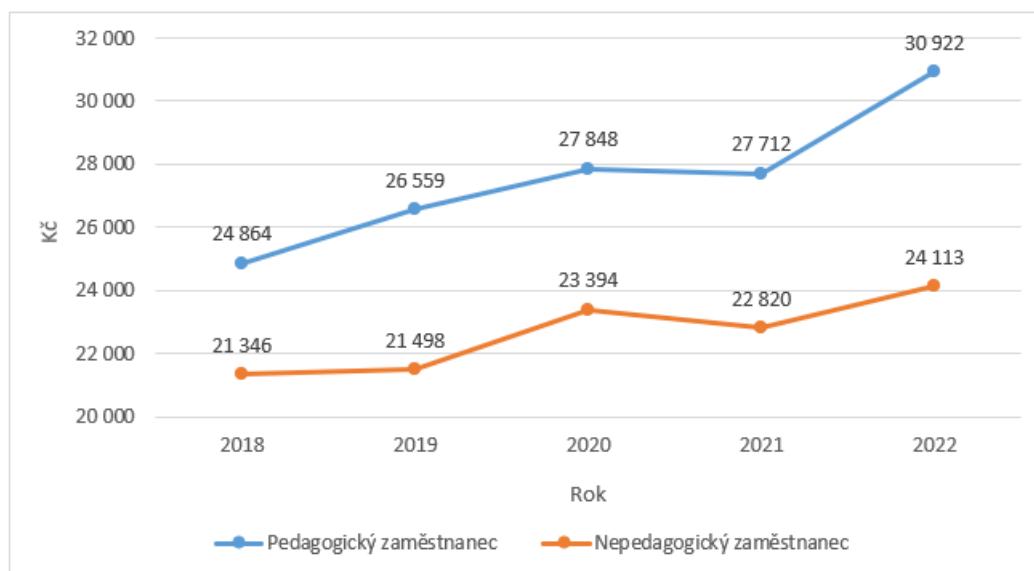
### 3.3.1 Mzdové náklady a zákonné sociální odvody

Jak z tabulky č. 5 vyplývá, mzdové náklady jsou nejvyšší položkou, ve sledovaných letech rostou. Největší nárůst je viditelný srovnáním let 2018 a 2019 a 2020 a 2021. Byl zapříčiněn převážně rapidním navýšením tabulkových platů pedagogů v roce 2019 a také zrušením mezikrajových rozdílů v rozpočtovaných nákladech v tomtéž roce. Růst mzdových nákladů byl způsoben také zvýšením počtu zaměstnanců v roce 2019 a 2020 jednak kvůli růstu počtu asistentů pedagogů, ale také zřízením další třídy, a tím potřebou nových pedagogů. S růstem mzdových nákladů poměrově stejně rostou též náklady na zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady.

Součástí zákonného sociálního pojištění je zdravotní a sociální pojištění. Organizace má povinnost odvádět 24,8 % z hrubé mzdy na sociální pojištění a 9 %

z hrubé mzdy na zdravotní pojištění za každého pracovníka zaměstnaného na hlavní pracovní poměr a dohodu o pracovní činnosti.

Zákonné sociální náklady jsou hrazeny zaměstnancům na zlepšení pracovních a sociálních podmínek. Jsou tvořeny základním přidělem do fondu kulturních a sociálních potřeb. Do konce roku 2023 činil základní přiděl do FKSP 2 % z celkového ročního objemu hrubých mezd a čerpání fondu se řídilo vyhláškou č. 114/2002 Sb. - Vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb. Tato vyhláška byla konsolidačním balíčkem vlády od 1. 1. 2024 zrušen a ustanovení o tvorbě a čerpání FKSP je nadále součástí zákonů o rozpočtových pravidlech. Čerpání musí dále probíhat v souladu se zákonem o daních z příjmu. Hlavní změnou od 1.1.2024 je snížení základního přidělu na 1 % z celkového ročního objemu hrubých mezd a také povinnost 50 % rozpočtovaných příjmů do FKSP použít na příspěvky na produkty na stáří pro zaměstnance.



**Graf č. 1: Vývoj průměrných platů zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu P1-04 2018-2022)

Organizace získává prostředky na platy zaměstnanců ze dvou zdrojů, hlavním zdrojem jsou transfery Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, dalším jsou Šablony pro MŠ a ZŠ I. Tyto prostředky jsou poskytovány zálohově každé účetní období na účet organizace v šesti splátkách za rok. Po skončení kalendářního roku musí účetní MŠ transfery vyúčtovat. Všechny prostředky musí být použity v souladu s účelovým určením dotace. Pokud by nebyly vyčerpány, musely by být vráceny na MŠMT prostřednictvím kraje.

### 3.3.2 Spotřeba materiálu

Spotřeba materiálu je každoročně třetí nejvyšší položkou a v průběhu let se pohybuje v poměrně stejných částkách s výjimkou posledního roku, kdy dochází k růstu o necelých 400 tis. Kč. O spotřebě materiálu je účtováno na syntetickém účtu 501 (Spotřeba materiálu) a dále podle analytického členění, kvůli lepší přehlednosti. V následující tabulce je zobrazen přehled spotřeby materiálu v průběhu let 2018-2022.

Tabulka č. 6: Spotřeba materiálu 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty 2018-2022)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
Učební pomůcky ONIV	41	11	10	10	9
Majetek z ONIV	0	0	0	0	119
Obaly	0	1	4	0	0
Čistící prostředky	42	82	61	68	84
Předplatné za tisk	3	12	3	3	3
Potraviny	1 113	1 154	942	1 086	1 410
Učební pomůcky	92	102	103	93	60
Tiskopisy, kancelářské potřeby	18	37	64	57	26
Materiál na údržbu	13	28	25	31	25
Ostatní	44	41	25	36	41
<b>Celkem</b>	<b>1 366</b>	<b>1 468</b>	<b>1 237</b>	<b>1 384</b>	<b>1 777</b>

Nejvyšší položkou spotřebovaného materiálu jsou potraviny, tvoří okolo 80 % celkového spotřebovaného materiálu. Škola dětem poskytuje v průběhu dne kvalitní jídlo v podobě dopolední svačiny, oběda a odpolední svačiny. Náklady na potraviny se každoročně mění, například v roce 2020 se náklady snížily. Kvůli pandemii Covid 19 byl denní počet dětí navštěvující školku nižší, v moment, kdy dítě bylo nachlazené, bylo rodičům doporučeno nechat ho doma. Zároveň byl několikátýdenní celkový lockdown, kdy byly mateřské školy plošně uzavřeny. V roce 2022 je naopak patrný velký nárůst nákladů na potraviny. Odráží se tady situace v celém národním hospodářství, kdy po covidových a energetických krizích došlo k rapidnímu růstu inflace, který trval ještě celý rok 2023.

Pravidelnými výdaji jsou také různé sešity, barvy, papíry, křídly atd. To vše patří do položky učebních pomůcek. Každý den učitelky vymýšlí nové způsoby, jak zabavit děti,

nová témata na malování obrázků, nové nápady na vyrábění, učí děti, jak uvolnit zápěstí a připravit se tak na psaní ve škole. Na všechny tyto aktivity je potřeba velké množství papíru a různých pomůcek. Náklady se v průběhu let udržují na poměrně stejné úrovni. V roce 2020 se udržují na poměrně vysoké úrovni, i přes trvající pandemii. Učebními pomůckami ONIV (ostatní neinvestiční výdaje) jsou myšleny edukační hračky hrazené z dotace MŠMT. Zahrnují se sem například učebnice, knihy nebo také pexeso a různé motorické hračky.

Nákladová položka čistících prostředků je nezbytnou součástí pro dodržování zákonných hygienických norem. Pravidelný úklid zajišťují uklízečky, na každém pracovišti jsou dvě.

Majetek z ONIV v roce 2022 vzrostl o necelých 120 tis. Kč. Organizace si zažádala o speciální dotaci, kterou bylo možné použít na různé digitální pomůcky jako 3D tiskárny, počítače, notebooky a robotické hračky. Pomůcky musely být pořízeny pro potřeby vzdělávání dětí, proto škola rozhodla o pořízení interaktivních tabulí a výukových programů, které děti mohou využít při učení zábavným moderním stylem. Zároveň rozvíjejí jejich digitální gramotnost.

### 3.3.3 Spotřeba energie

Nákladová položka je rozdělena na spotřebu elektrické energie, plynu, vody a tepla. Následující tabulka znázorňuje rozdělení nákladů.

**Tabulka č. 7: Spotřeba energie 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Účetních knih 2018-2022)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
Elektrická energie	190	178	234	197	287
Voda	137	153	165	159	156
Plyn	344	241	251	319	199
<b>Spotřeba energie celkem</b>	<b>671</b>	<b>572</b>	<b>650</b>	<b>675</b>	<b>642</b>

U spotřeby energií nejsou vidět výraznější výkyvy. Až v roce 2022 je patrné snížení spotřeby plynu a zvýšení spotřeby elektrické energie. Pokles spotřeby plynu byl způsoben zateplením a opravou fasády jednoho z pracovišť MŠ Lištička, které probíhalo v průběhu roku 2021. U elektřiny naopak vidíme ve stejném roce nárůst spotřeby. Tento vzrůst není



způsoben vyšší spotřebou, ale odrazila se tady již energetická krize, kdy ceny elektřiny výrazně rostly.

### **3.3.4 Ostatní služby**

V této položce jsou zahrnuty všechny služby spojené s provozem ve všech zařízeních provozujících hlavní činnosti. Součástí jsou jak náklady na svoz odpadu, o který se stará město, tak náklady na revize a servis přístrojů (komíny, plynové kotle, hasící přístroje, ...) nebo například poplatky za telefony. V roce 2019 se náklady zvýšily z důvodu výměny podlahových krytin. Další růst lze pozorovat v posledním roce pozorování, kdy v zahradě jednoho pracoviště byla zrekonstruována pískoviště. Všechny opravy, které byly uskutečněny, nebyly dokončeny ve stejném roce jako byly započaty, proto jsou náklady i v roce dalším zvýšeny.

### **3.3.5 Náklady z drobného dlouhodobého majetku**

Náklady z drobného dlouhodobého majetku zahrnují drobný dlouhodobý majetek s pořizovací cenou od 3 000 Kč do 79 999 Kč. Dle zřizovací listiny lze nabývat takový majetek pouze se souhlasem zřizovatele do jeho vlastnictví. Jak je uvedeno výše, je tento majetek evidován jednak na účtu 028 (drobný dlouhodobý majetek) a jeho oprávký v pořizovací ceně na účtu 088 (oprávký k drobnému dlouhodobému majetku) a také je evidován v operativní evidenci. Kniha drobného dlouhodobého majetku je vedena v excelové tabulce s uvedením inventárního čísla, data pořízení, popisu majetku, dodavatele a ceny pořízení. V případě vyřazení majetku je v operativní evidenci zapsán okamžik vyřazení a zároveň je účtováno o vyřazení v ceně pořízení na účty 088/028. Účet 028 podléhá inventarizaci k poslednímu dni zdaňovacího období. Zápis o jeho inventarizaci i s inventurním soupisem se předává zřizovateli, jelikož je vlastníkem tohoto majetku.

## **3.4 Výnosy organizace**

Na rozdíl od nákladů, výnosy jsou rozděleny mezi hlavní a doplňkovou činnost. Struktura výnosů je ve srovnání s nákladovou strukturou méně rozmanitá. Důvodem je skutečnost, že je potřeba vynaložit více zdrojů k získání potřebného výnosu. Výnosy

můžeme najít v šesté účtové třídě s účtovými skupinami 60-69. V tabulkách č. 9 a 10 jsou zobrazeny všechny výnosy organizace.

**Tabulka č. 8: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty 2018-2022)

[tis. Kč]	Účet	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy celkem</b>		<b>11 594</b>	<b>13 966</b>	<b>15 338</b>	<b>17 719</b>	<b>19 794</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>		<b>1 747</b>	<b>1 796</b>	<b>1 481</b>	<b>1 641</b>	<b>1 952</b>
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	1 707	1 766	1 453	1 602	1 952
Ostatní výnosy z činnosti	649	40	30	28	39	0
<b>Finanční výnosy</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Úroky	662	1	1	1	0	0
<b>Výnosy z transferů</b>		<b>9 846</b>	<b>12 169</b>	<b>13 856</b>	<b>16 078</b>	<b>17 842</b>
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	9 846	12 169	13 856	16 078	17 842

Výnosy organizace se během sledovaného období zvyšují o průměrně 2 mil. Kč ročně. Tento růst je způsobem převážně růstem nejvyšší příjmové položky, kterou jsou, jak je možné vyčíst z tabulky, výnosy vybraných místních a vládních institucí z transferů.

### 3.4.1 Výnosy z transferů

Výnosy z transferů od vybraných místních a vládních institucí jsou tvořeny z hlavní části dotací z MŠMT. Celá dotace je tvořena z tzv. závazných ukazatelů, což znamená, že účet je přesně daný. Jejich růst je způsoben stejnými aspekty, které způsobily v průběhu let růst mzdových nákladů. Z této dotace jsou téměř výhradně hrazeny právě mzdové náklady. Částečně z těchto prostředků lze hradit i edukační učební pomůcky, ale na tyto účely je rozpočtovaných prostředků zanedbatelné množství. Vyplývá to i z tabulky č. 5 celkových nákladů. Výjimku tvořil rok 2022, kdy MŠMT vyhlásilo dotační titul pro rozvoj digitální gramotnosti žáků ve školách a mateřské škole se podařilo tyto prostředky získat. I tyto prostředky byly podrobně vyúčtovány.

Dalším příjmem jsou příspěvky od zřizovatele na provoz. Částka této dotace se v průběhu let neměnila. Zřizovatel určí závazné ukazatele pouze na spotřebu energií, s ostatními prostředky může organizace nakládat dle vlastního uvážení, nicméně v souladu s rozpočtovými pravidly.

Posledním příjmem jsou Šablony. Zde se jedná o zjednodušený systém čerpání dotací, kdy není třeba přesně prostředky vyúčtovat. Šablony jsou vždy vyhlášeny na období delší než 1 rok čili patří mezi dlouhodobé dotace. Škole je přidělena určitá částka, jejíž využití je stanoveno pouze okrajově. MŠ Lištička využívá Šablony pro úhrady mezd školního asistenta, projektové dny pro děti a školení pedagogických pracovníků. Částka dotace se nevyúčtovává, pouze musí MŠ doložit pracovní smlouvu asistenta, osvědčení o školeních pedagogů a prokázat uskutečnění projektových dnů.

### **3.4.2 Výnosy z prodeje vlastních výrobků**

Výnosy z prodeje vlastních výrobků zahrnují především úplaty za předškolní vzdělání a za stravné. Úhrady za stravné tvoří velkou část celkových příjmů, jak je patrné z tabulky č. 4. V průběhu let jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků poměrně na stejné úrovni. Jedinou výjimkou je rok 2020, kdy výnosy kopírují náklady na potraviny. Výše zmíněná pandemie zapříčinila, že se rodiče báli nechávat děti jíst jídlo připravované někým jiným, též méně dětí ve škole zůstávalo, byla velká nemocnost. Dokonce na jaře 2020 byl úplný lockdown, kdy byla i MŠ Lištička uzavřena.

### **3.4.3 Ostatní výnosy z činnosti**

V této kategorii jsou zařazeny spotřebované dary. Jak tabulka ukazuje, v průběhu let je výše spotřebovaných darů poměrně stejná, pohybuje se okolo 35 tis. Kč. V roce 2022 žádné dary nebyly spotřebovány. Mateřská škola má na účtu rezerv dary nastřádány a počítá s jejich použitím v dalších letech. Organizace ve městě jsou ochotné každoročně přispět mateřské škole nějakým darem. Ročně MŠ Lištička dostane finanční dary v hodnotě cca 45 000 Kč. Aby mohl dárce použít dar jako odčitatelnou položku ze základu daně, musí ho mateřská škola využít pro svoji hlavní činnost. K tomu se také zavazuje ve smlouvě o poskytnutí daru. Každý dar, který škola přijme, musí předem schválit zřizovatel prostřednictvím zastupitelstva. Tento zákonný postup ztěžuje přijímání darů, jelikož pokud se podnikatel rozhodne darovat, chce to provést ihned a ne čekat např. měsíc do dalšího zasedání zastupitelstva.

### 3.4.4 Výnosy vedlejší činnosti

Z vedlejší činnosti jsou výnosy nepatrné. Jedná se o příjmy z pronájmu jedné místnosti v suterénu školy hudební skupině, která ji využívá jako zkušebnu. Celkový roční nájem je 12 tis. Kč, meziroční kolísání je způsobeno nepravidelnou úhradou. Při správném postupu by organizace měla vždy účtovat o příjmech příštích období tak, aby výnos z pronájmu činil každý rok 12 000 Kč.

Tabulka č. 9: Výnosy z hospodářské činnosti v letech 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty 2018-2022)

[tis. Kč]	Účet	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy celkem</b>		<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>		<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
Výnosy z prodeje služeb	602	12	9	15	6	18

### 3.5 Analýza rozvahy

Analýza účetních výkazů má za úkol zhodnocení finančního vývoje organizace za pomoci výkazu zisku a ztrát, rozvahy a případně i výkazu cash flow. Horizontální analýza nákladů a výnosů již byla výše představena. V této části se zaměříme na horizontální a vertikální analýzu jak aktiv, tak pasiv. V následujících tabulkách jsou zobrazena všechna aktiva a pasiva organizace.

Tabulka č. 10: Aktiva rozvahy 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy 2018-2022)

[tis. Kč]	Účet	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>		<b>1 603</b>	<b>2 250</b>	<b>2 801</b>	<b>2 564</b>	<b>2 620</b>
<b>Stálá aktiva</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>1 603</b>	<b>2 250</b>	<b>2 801</b>	<b>2 564</b>	<b>2 620</b>
<b>Zásoby</b>		<b>72</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>72</b>	<b>77</b>
Materiál na skladě	112	72	63	65	72	77
<b>Krátkodobé pohledávky</b>		<b>293</b>	<b>437</b>	<b>276</b>	<b>277</b>	<b>177</b>
Odběratelé	311	50	47	44	49	54
Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	234	353	222	228	122
Náklady příštích období	381	6	37	4	0	1
Dohadné účty aktivní	388	3	0	6	0	0
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>		<b>1 238</b>	<b>1 750</b>	<b>2 460</b>	<b>2 215</b>	<b>2 366</b>
Běžný účet	241	1 177	1 641	2 378	2 074	2 213
Běžný účet FKSP	243	37	76	56	116	147
Pokladna	261	24	33	26	25	6

Stálá aktiva jsou v našem případě nulová z důvodu toho, že drobný dlouhodobý hmotný majetek s pořizovací hodnotou od 3 tis. Kč do 80 tis. Kč organizace eviduje na účet 028. K tomu je vedena operativní evidence – kniha dlouhodobého drobného majetku. Oprávky jsou účtovány na účtu 088 ve stoprocentní výši, jak je vysvětleno dříve.

Tabulka č. 11: Pasiva rozvahy 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy 2018-2022)

[tis. Kč]	Účet	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>		<b>1 603</b>	<b>2 250</b>	<b>2 801</b>	<b>2 564</b>	<b>2 620</b>
<b>Vlastní kapitál</b>		<b>356</b>	<b>616</b>	<b>834</b>	<b>645</b>	<b>578</b>
<b>Fondy účetní jednotky</b>		<b>199</b>	<b>790</b>	<b>730</b>	<b>709</b>	<b>392</b>
Fond kulturních a sociálních potřeb	412	45	92	156	120	136
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	413	124	281	106	210	146
Rezervní fond z ostatních titulů	414	30	417	468	379	110
<b>Výsledek hospodaření</b>		<b>157</b>	<b>-174</b>	<b>104</b>	<b>-64</b>	<b>186</b>
Výsledek hospodaření běžného účetního období		157	-174	104	-64	186
<b>Cizí zdroje</b>		<b>1 247</b>	<b>1 634</b>	<b>1 967</b>	<b>1 919</b>	<b>2 042</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>1 247</b>	<b>1 634</b>	<b>1 967</b>	<b>1 919</b>	<b>2 042</b>
Dodavatelé	321	59	40	105	56	24
Krátkodobé přijaté zálohy	324	173	195	195	221	276
Zaměstnanci	331	429	583	727	814	983
Sociální zabezpečení	336	239	340	434	425	531
Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžítá plnění	342	60	93	132	60	89
Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345	0	0	57	67	0
Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	26	43	50	16	9
Dohadné účty pasivní	389	261	340	267	260	130

Horizontální analýza uvedena v příloze č. 4 je zaměřena na aktiva, zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase a vyjadřuje je v tisících Kč a procentech. Porovnání jednotlivých položek probíhá po řádcích, tedy horizontálně. V pozorovaném období pěti let se hodnota **oběžných aktiv** významně změnila mezi lety 2018 a 2019, a to o 40 %. Důvodem tohoto nárůstu byl především vzrůst **krátkodobých poskytnutých záloh** a zůstatků na **běžném účtu**. V dalším roce hodnota oběžných aktiv dále rostla, ale už ne o tak vysoké procento jako v předchozím roce. Poklesly krátkodobé poskytnuté zálohy o 40 %, což způsobil přechod k jinému dodavateli elektrické energie od 1.1 2020. Proto byla elektřina ke konci roku vyúčtována a nebyly uhrazeny zálohy. V poskytnutých zálohách tak zůstaly zálohy pouze na plyn a vodné. Tuto situaci kopíruje také pokles dohadných položek pasivních o 21 %. Naopak o 45 % vzrostl zůstatek na běžném účtu, což mohlo být způsobeno jednak pandemickým rokem, kdy klesly celkové náklady, MŠ vytvořila zisk a tyto finanční prostředky zůstaly na účtu nebo také byl způsoben tím, že

závazky dodavatelům evidované v pasivech rozvahy byly uhrazeny až v lednu následujícího roku.

V příloze č. 5 je zobrazena horizontální analýza pasiv. Do položky **rezervní fond z ostatních titulů** jsou započítány nespotřebované dary a zůstatky Šablon pro MŠ a ZŠ I. Kolísá podle toho, kolik je vyčerpáno ze šablon. **Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH** je logicky vázán na **výsledek hospodaření** minulého roku. Když je výsledek hospodaření plusový, v dalším roce se zvýší rezervní fond, pokud je záporný, fond se sníží. Závazky **dodavatelům** z roku 2019 na 2020 prudce vzrostly, což bylo způsobeno vyúčtováním elektřiny k 31.12.2020 a tato faktura byla uhrazena až v lednu příštího roku. Závazky **zaměstnancům** ve sledovaném období rostou poměrně stejným procentem. V závazcích zaměstnancům jsou vždy ke konci roku mzdy za měsíc prosinec, které jsou hrazeny z účtu až v lednu následujícího roku. Růst tohoto účtu je dán růstem mezd ve školství. **Dohadné účty pasivní**, obsahující např. dohady spotřebované energie, kopírují vývoj krátkodobě poskytnutých záloh. V prvním sledovaném období vzrostly o 30 %, v dalších letech zase postupně klesají.

Dále se zaměříme na vertikální analýzu aktiv, která je vyobrazena v příloze č. 6. Vertikální analýza umožňuje zkoumání struktury aktiv a pasiv a roli, jakou jednotliví činitelé mají na tvorbě zisku. Jelikož se ale nejedná o organizaci zřízenou za účelem dosahování zisku, není tato role pro nás důležitá. Analýza se označuje jako vertikální, protože pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, ne napříč lety. V průběhu let se procentuální hodnoty položek nijak významně neliší. Nejvyšší podíl tvoří **krátkodobý finanční majetek**, přesněji zůstatky na **běžném účtu** v hodnotě 73 %. Další položkou, mírně se snižující v průběhu let, jsou **krátkodobé pohledávky**. Tvoří je především krátkodobé poskytnuté zálohy, což je položka, která v roce 2022 poklesla oproti roku 2018 o 10 %. **Zásoby** v organizaci představují pouze okolo 3 % aktiv.

Vertikální analýza pasiv je uvedena v příloze č. 7. Cizí zdroje neboli **krátkodobé závazky** v organizaci tvoří v průměru 75 %. Největší část tvoří závazky za **zaměstnance** (okolo 30 %), **sociální zabezpečení** (15-20 %), **dohadné účty pasivní** s klesajícím procentuálním podílem v průběhu let a **krátkodobé přijaté zálohy** pohybující se v průměru kolem 9 %. Vlastní kapitál tvoří převážně fondy, **rezervní fond z ostatních titulů** byl v roce 2018 na velmi nízké úrovni, v dalších letech se potom výrazně zvýšil

a na konci sledovaného období opět prudce klesl. Jeho zůstatek odpovídá nespotřebovaným darům a šablonám. Jak již bylo vysvětleno výše, **výsledek hospodaření a rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH** jsou úzce propojeny.

### 3.6 Výsledek hospodaření

To, že je MŠ Lištička neziskovou organizací neznamená, že nemůže vytvářet zisk, jak už bylo zmíněno výše. Všechny vzniklé prostředky je nutné použít pro rozvoj hlavní činnosti, taky z tohoto důvodu bylo zřizovatelem umožněno provádět i doplňkovou činnost, která již byla popsána dříve. Sice hospodářský výsledek u neziskových organizací nemá takovou vypovídací schopnost, jako u soukromých podniků, ale stále hraje významnou roli. V tabulce č. 12 jsou rozděleny výsledky hospodaření na hlavní a vedlejší činnost.

**Tabulka č. 12: Výsledky hospodaření v letech 2018-2022 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty 2018-2022)

<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Náklady hlavní činnosti	11 448	14 149	15 249	17 789	19 626
Výnosy hlavní činnosti	11 594	13 966	15 338	17 719	19 794
<b>VH hlavní činnost</b>	<b>146</b>	<b>-183</b>	<b>89</b>	<b>-70</b>	<b>168</b>
Náklady vedlejší činnosti	0	0	0	0	0
Výnosy vedlejší činnosti	12	9	15	6	18
<b>VH vedlejší činnosti</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
<b>VH celkem</b>	<b>158</b>	<b>-174</b>	<b>104</b>	<b>-64</b>	<b>186</b>

Výsledky hospodaření z hlavní činnosti se v průběhu let mění. Výkyvy jsou způsobeny provozními důvody. Záleží na tom, zda v příslušném roce byly provedeny např. opravy budov, spotřebičů nebo byl pořízen nový drobný majetek. V případě kladného výsledku hospodaření musí MŠ požádat zřizovatele o schválení převedení zisku do rezervního fondu. Pokud by zřizovatel toto neschválil, musela by organizace vytvořený zisk odvést zřizovateli. Důvodem je právě to, že příspěvková organizace je neziskovou organizací. Rezervní fond vytvořený tzv. zlepšeným výsledkem hospodaření může organizace použít se souhlasem zřizovatele k uhrazení ztráty, resp. zhoršeného výsledku hospodaření. Toho bylo využito u výsledku hospodaření za rok 2019 a 2021. Pokud by MŠ neměla v rezervním fondu dostatek prostředků a pokud by případný



zhoršený výsledek hospodaření byl způsoben jinými náklady než energiemi (závaznými ukazateli), hrozilo by statutárnímu orgánu MŠ obvinění z porušení rozpočtové kázně. Pokud by byl zhoršený výsledek hospodaření způsoben překročením nákladů na energie, tj. překročením závazných ukazatelů, zřizovatel by bez dalšího zkoumání částku mateřské škole doplatil. MŠ Lištička má se zřizovatelem dobré vztahy, vždy jí vyšel vstříc co se týká převodu do rezervního fondu a následné úhradě ztrát.

Vedlejší činnost je v průběhu let poměrně stálá, díky tomu, že náklady z ní jsou nulové. Výsledek hospodaření se tedy odvíjí čistě podle výnosů.

### 3.7 Modifikovaná finanční analýza

V následující části bude provedena analýza současného stavu organizace za pomoci ukazatelů modifikované finanční analýzy. Ukazatele jsou vybrány tak, aby byly schopné zhodnotit hospodaření příspěvkové organizace. Tato finanční analýza se od běžně prováděných analýz v ziskovém sektoru liší v určitých specifikách daných pro neziskové organizace. Analýza je provedena za období 2018 až 2022.

#### 3.7.1 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie má za účel vyjádřit míru soběstačnosti organizace z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů v procentech. Pokud je ukazatel roven nebo je vyšší než 100 %, je situace pozitivní a firma soběstačná. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 112)

Vzorec pro výpočet autarkie je:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 \quad (1)$$

Kde:

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

$V_{H\check{C}}$  – výnosy hlavní činnosti.

$N_{H\check{C}}$  – náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 102).

Tabulka č. 13: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
V <sub>HČ</sub> [tis. Kč]	11 594	13 966	15 338	17 719	19 794
N <sub>HČ</sub> [tis. Kč]	11 448	14 149	15 249	17 789	19 626
A <sub>HV-HČ</sub> [%]	101,28	98,71	100,58	99,61	100,86

Odchytky od doporučené hodnoty, čímž je 100 %, jsou minimální. V letech 2018, 2020 a 2022 vytvořila organizace ze své hlavní činnosti zisk, ze kterého se dále tvoří rezerva. Naopak v roce 2019 a 2021 se ukazuje organizace jako ztrátová, nebyla schopna pokrýt vlastní náklady z hlavní činnosti z dosažených výnosů z hlavní činnosti. Tato ztráta je však velmi nepatrná, pohybuje se pouze okolo 1 % pod doporučenou hodnotou. Navíc výnosy z doplňkové činnosti tuto ztrátu ještě zmírňují.

### 3.7.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost hradit okamžitě splatné závazky, jak již bylo zmíněno dříve. Práce se zaměřuje na tři ukazatele, kterými jsou okamžitá likvidita, pohotová likvidita a čistý pracovní kapitál.

#### Okamžitá likvidita

Tímto ukazatel si můžeme ověřit, jestli je organizace schopna uhradit své okamžitě splatné dluhy svými nejvíce likvidními aktivy. Je počítáno s prostředky, které jsou okamžitě připraveny ke splacení závazků. (Vodáková, 2013, s. 117)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$L_I = \frac{Pe}{KZv} \quad (2)$$

Kde:

L<sub>I</sub> – okamžitá likvidita,

Pe – peníze a jejich ekvivalenty,

KZv – krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115).

Tabulka č. 14: Okamžitá likvidita 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Pe [tis. Kč]	1 201	1 674	2 404	2 099	2 219
KZv [tis. Kč]	787	1 056	1 455	1 422	1 627
L <sub>I</sub>	1,53	1,59	1,65	1,48	1,36

Jak je vidět v tabulce č. 14, hodnota okamžité likvidity je vždy vyšší než 1, což je doporučená hodnota. Organizace tedy byla schopná okamžitě plně splatit všechny své dluhy, dokonce jeden a půl krát. Je však také důležité zvážit, zda by organizace neměla vložit své prostředky do jiných zdrojů a neudržovat je v takovém množství v nejlikvidnější formě.

Je důležité také brát v potaz, jaké položky byly zahrnuty do ukazatele. Z hlediska peněz se jedná o peněžní prostředky na bankovním účtu a v pokladně. V krátkodobých závazcích jsou zahrnuti dodavatelé, závazky vůči zaměstnancům, sociálnímu zabezpečení, k osobám mimo vybrané vládní instituce a ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění. Krátkodobý finanční majetek během let převážně roste, stejně tak jako krátkodobé závazky.

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vyjadřuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Je nutné stanovit, jaké pohledávky organizace budou splaceny do jednoho roku. Pokud není jistota jejich krátkodobého splacení, je nutné určit váhu, s jakou budou započteny. (Kraftová, 2002, 116-117)

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv} \quad (3)$$

Kde:

L<sub>II</sub> – pohotová likvidita,

Pe – peníze a jejich ekvivalenty,

Po – krátkodobé pohledávky,

KZv – krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 116).

**Tabulka č. 15: Pohotová likvidita 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Pe [tis. Kč]</b>	1 201	1 674	2 404	2 099	2 219
<b>Po [tis. Kč]</b>	50	47	44	49	54
<b>KZv [tis. Kč]</b>	787	1 056	1 455	1 422	1 627
<b>Lt</b>	1,59	1,63	1,68	1,51	1,40

Krátkodobými pohledávkami pro tento ukazatel jsou v organizaci pouze pohledávky za dodavateli. Z tohoto důvodu se výsledné hodnoty liší zcela minimálně od hodnot okamžité likvidity. Interpretace výsledků je tedy totožná s interpretací u okamžité likvidity.

### **Čistý pracovní kapitál**

Ukazatel bere v potaz využitelný krátkodobý majetek a odečítá od něj prostředky představující výši závazků, které je nutno uhradit. Čistý pracovní kapitál je absolutní ukazatel, tedy stavová veličina. (Kraftová, 2002, s. 117)

$$PK = OA - KZv \quad (4)$$

Kde:

PK – pracovní kapitál (čistý pracovní kapitál),

OA – oběžná aktiva,

KZv – krátkodobé závazky. (Kraftová, 2002, s. 117)

**Tabulka č. 16: Čistý pracovní kapitál 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>OA [tis. Kč]</b>	1 360	1 860	2 569	2 336	2 497
<b>KZv [tis. Kč]</b>	787	1 056	1 455	1 422	1 627
<b>PK</b>	573	804	1 114	914	870

Oběžná aktiva jsou tvořena krátkodobými pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem, který tvoří největší část oběžných aktiv, a zásobami, jež jsou tvořeny pouze materiálem na skladě. Čistý pracovní kapitál doplňuje ukazatel okamžité likvidity tím, že vyčíslí prostředky, které má organizace k dispozici po uhrazení všech

krátkodobých závazků. Během sledovaných let se hodnoty čistého pracovního kapitálu drží na poměrně vysoké úrovni. V roce 2018 dosahuje ukazatel nejlepších výsledků. To, že jsou hodnoty kladné značí schopnost hradit své závazky pomocí oběžných aktiv, jsou však až příliš vysoké. Může to značit neefektivní využití krátkodobých finančních prostředků.

### 3.7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity mají pro neziskové organizace význam doplňujícího ukazatele hodnocení. Dokážou ilustrovat dopady řízení organizace na její efektivnost. (Kraftová, 2002, s. 119)

#### Obrat kapitálu

Základní ukazatel výkonnosti zdrojů vložených do produkce. Ukazuje kolikrát se vložený kapitál vrátí do fungování organizace pomocí stanoveného ocenění její produkce. (Kraftová, 2002, s. 120)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$OK = \frac{V}{K} \quad (5)$$

Kde:

OK – obrat kapitálu,

V – výnosy celkem,

K – kapitál, celková pasiva. (Kraftová, 2020, s. 119)

**Tabulka č. 17: Obrat kapitálu 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
V [tis. Kč]	11 606	13 975	15 353	17 725	19 812
K [tis. Kč]	1 603	2 250	2 801	2 564	2 620
<b>OK</b>	7,24	6,21	5,48	6,91	7,56

Součástí výnosů v ukazateli jsou jak hodnoty dotací a ostatních výnosů, tak výnosy z doplňkové činnosti. Výsledné hodnoty ukazují, že se vložená pasiva za pomoci výnosů

průměrně šestkrát vrátí do fungování školy. Nejvyšších hodnot organizace dosahuje v roce 2018 a 2022.

### Rychlost obratu zásob

Udává, jaké množství nákladů je vázáno na průměrnou hodnotu zásob. Ukazatel je vhodné využít u firem s vysokou hodnotou zásob. (Kraftová, 2002, s. 125)

$$ROZ = \frac{N}{Z} \quad (6)$$

Kde:

ROZ – rychlost obratu kapitálu,

N – celkové náklady,

Z – zásoby (Kraftová, 2002, s.124).

**Tabulka č. 18: Rychlost obratu zásob 2018-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>N [tis. Kč]</b>	11 448	14 149	15 249	17 789	19 626
<b>Z [tis. Kč]</b>	72	63	65	72	77
<b>ROZ</b>	159	224,59	234,6	247,07	254,88

Cílem je výsledné hodnoty maximalizovat a měly by mít rostoucí tendenci. Organizace má tudíž ideální výsledky. Velký nárůst byl z roku 2018 na 2019, zvýšila se tady hodnota celkových nákladů a k tomu kleslo množství zásob, což způsobilo tak rychlý vzrůst ukazatele rychlosti obratu kapitálu.

### 3.8 Zhodnocení hospodaření organizace

Celkové zhodnocení hospodaření zkoumané organizace nám umožňují vybrané ukazatele modifikované analýzy a rozbory nákladů, výnosů a rozvahy. Můžeme také vycházet z hlavního představení organizace. Hlavní činnost má velký potenciál především v souvislosti lokality školy. MŠ Lištička se nachází ve městě s přibližně 4 500 obyvateli a s dalším tisícem z okolních vesnic, které vlastní mateřskou školu nemají a využívají právě tuto. Ve městě se nachází více velkých podniků poměrně blízko u sebe,

a právě v této lokalitě je umístěna i jedna z provozoven školy, tudíž je pro rodiče výhodné využívat právě MŠ Lištička. Škola poskytuje kvalitní služby a stále sleduje trendy a nové možnosti pro hodnotnější vzdělávání dětí. Dle finančních možností jsou uskutečňovány různé rekonstrukce obou provozoven, venkovní prostory škol jsou stále zdokonalovány a doplňovány novými prolézačkami, pískovišti a dalšími atrakcemi. Doplňková činnost v podobě pronájmu je spíše zanedbatelná, výnosy z ní jsou nízké a nijak pravidelné.

Náklady organizace na provoz hlavní činnosti každým rokem rostou. Rozdíl mezi prvním a posledním rokem sledovaného období je přes 8 mil. Kč. Tento růst je způsoben především zvyšováním mzdových nákladů a s tím svázaných nákladů na zákonné sociální pojištění. Platy zaměstnanců jsou hrazeny především z transferů MŠMT, tudíž ze státního rozpočtu, a tak růst těchto nákladů nejsou pro organizaci takovou přítěží. Rostou s nimi jak výnosy, tak i platy zaměstnanců a navyšují se počty pracovních pozic. Zvyšování platů je ovlivněno především tabulkovým zvyšováním platů pedagogů a zrušením mezikrajových rozdílů v rozpočtových nákladech. Dalším faktorem zvyšování osobních nákladů byl i fakt, že škola otevřela novou logopedickou třídu, tím pádem bylo potřeba zaměstnat nové pedagogy a asistenty pedagogů. Další významnou položkou celkových nákladů je spotřeba materiálu. Kvůli pandemii Covid 19 se v roce 2020 náklady snížily, denní počet dětí navštěvující školku byl nižší a nastal několikátýdenní celkový lockdown, kdy byla škola uzavřena. Nejvýznamnější část těchto nákladů tvoří potraviny, které představují přibližně 80 % celkového spotřebovaného materiálu. V roce 2022 je patrný velký nárůst převážně z důvodu rapidního růstu inflace po covidových a energetických krizích. Oproti ostatním položkám je poměrově vysoká z důvodu pravidelného stravování dětí kvalitními potravinami a malou spotřebou ostatních položek. Jsou jimi například čisticí prostředky, učební pomůcky a kancelářské potřeby. Spotřeba energie v podobě elektřiny a plynu v průběhu let jen mírně kolísá. V nákladech na spotřebu elektrické energie se v roce 2022 odráží probíhající energetická krize způsobující vzrůst cen. Ceny rostly také u plynu, ale u této komodity se podařilo ušetřit díky proběhlé rekonstrukci fasády v jedné z budov organizace. Bylo by dobré zvážit pořízení fotovoltaické elektrárny, jelikož stavební řešení budov MŠ Lištička s rovnými rozsáhlými střechami je ideální pro uložení fotovoltaických panelů. Ostatní služby se v průběhu let nějak významně nemění. Zvýšení můžeme pozorovat v roce 2019, kdy došlo k výměně podlahových krytin a v roce 2022, kdy se u jednoho z pracovišť zrekonstruovala všechna

pískoviště. V obou případech se náklady na opravy částečně přesunuly na rok následující. Jiné výrazné výkyvy zpozorovány nebyly.

S růstem nákladů v průběhu let rostly i výnosy, a to ročně o průměrně 2 mil. Kč. Největší částí tvořící celkové výnosy z hlavní činnosti jsou výnosy od vybraných místních a vládních institucí z transferů, které jsou z většinové části tvořeny dotací z MŠMT. Z této dotace jsou téměř výhradně hrazeny mzdové náklady a její růst je způsoben stejnými důvody jako růst u mzdových nákladů. Další částí těchto výnosů jsou příspěvky od zřizovatele na provoz. Částka této dotace se v průběhu let neměnila, mění se pouze částka určena na spotřebu energie. Posledním příjmem jsou Šablony pro MŠ a ZŠ I, které jsou vyhlášeny na dobu delší než jeden rok, je tedy dlouhodobou dotací. Využití přidělené částky je stanoveno jen velmi okrajově, škola Šablony využívá především pro úhrady mezd školního asistenta, školení pedagogů a na projektové dny pro děti. Další významnou položkou jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků. Zahrnují úplaty za předškolní vzdělání a stravné. Výkyv z běžných hodnot je možné pozorovat v roce 2020, kdy začala pandemie Covid 19. Na začátku zmíněného roku proběhl i úplný lockdown, je tedy pochopitelné, že výnosy s tímto rokem stagnují. Zmíněná pandemie přetrvávala i v roce dalším, proto se výnosy stále nedostaly na stejnou úroveň jako před Covidem, což se ale v roce 2022 změnilo a výnosy dosahovaly zase přijatelných hodnot. Organizace nevyužívá plný potenciál doplňkových činností. Zřizovatelem je v zakladatelské listině dovoleno, že organizace může provozovat vedlejší činnost, což provádí skrz pronájem, jak je zmíněno výše, avšak využití by mohlo být mnohem širší.

Z analýzy aktiv vyplývá, že jsou aktiva tvořena jen oběžnými aktivy. Žádná stálá aktiva organizace nevlastní, všechna jsou ve vlastnictví zřizovatele a jsou škole pouze propůjčena. Oběžná aktiva jsou tvořena z 80 % krátkodobým finančním majetkem, a ten zůstatkem na běžném účtu. Z toho vyplývá, že organizace drží většinu aktiv v té nejlikvidnější formě. Tuto skutečnost však organizace kvůli neschopnosti vlastnit stálá aktiva nemůže příliš ovlivnit. V analýze pasiv můžeme vidět, že jsou pasiva většinově tvořena cizími zdroji, lépe řečeno krátkodobými závazky.

Výsledek hospodaření je v průběhu let velmi nekonzistentní, střídají se ročně kladné a záporné hodnoty. V letech, kdy výsledek hospodaření dosahuje záporných hodnot, byly provedeny významné opravy a rekonstrukce nebo byl pořízen drobný



majetek. Obě tyto ztráty byly uhrazeny z rezervního fondu se souhlasem zřizovatele. Fond je tvořen právě ziskem získaným v předchozích letech. V organizace spíše převažuje kladný výsledek hospodaření, tedy zisk, tudíž škola využívá svých prostředků správně.

Jako poslední byla provedena modifikovaná finanční analýza, která ukazuje, že je organizace téměř zcela soběstačná. Kromě let 2019 a 2021 výnosy hlavní činnosti pokrývají náklady hlavní činnosti. V těchto letech se však výsledek ukazatele odchyluje od 100 % pouze mírně. Všechny hodnoty ukazatelů likvidity, včetně čistého pracovního kapitálu, se v letech pozorování pohybují v doporučených hodnotách. Organizace drží velké množství těch nejlikvidnějších aktiv, ale je důležité brát v potaz, že většina z nich jsou dotace a transfery, kterými je organizace financována. Obrat kapitálu a rychlost obratu zásob (ukazatele aktivity) jsou stejně jako ukazatele likvidity v příznivých hodnotách. Podle finanční analýzy je tedy možné říct, že si organizace vede velmi dobře a dosahuje výborných výsledků.

Z celkového pohledu má MŠ Lištička velmi příznivé výsledky. I přes to, že se výsledky hospodaření výrazně liší v průběhu let a dochází ke ztrátám, škola byla vždy schopna je z rezervního fondu splatit. Škola vytváří a zapojuje se do nových projektů, provádí rekonstrukce školy a okolí a využívá možnosti dotací. Sama ředitelka má iniciativu hledat nové možné příležitosti pro zlepšování služeb a vybavení organizace. Existuje však více cest ke zlepšování a k získávání financí. Je možné najít spoustu různých nadací, které by organizace mohla využít jak pro zkvalitnění služeb, tak pro výstavbu a rekonstrukci prostor školy.

Z výše získaných informací o organizaci a provedených analýz je možné komentovat silné a slabé stránky školy. Za silnou stránku určitě považujeme schopnost školy hospodařit se svými finančními prostředky. Všechny hodnoty ukazatelů finanční analýzy mají příznivé hodnoty. Organizace se snaží stále zlepšovat a rekonstruovat obě pracoviště školy, jak vnitřní, tak venkovní prostory. Škola také vede přehledné a pravidelně aktualizované internetové stránky. Můžeme zde najít vše o provozu školy, o projektech, do kterých je škola zapojena a fotky z různých akcí, kde se děti něco nového naučili nebo třeba měli nějaké vystoupení.

Mezi slabé stránky určitě patří nedostatečné využívání doplňkové činnosti. Existuje více možností, jaké vedlejší činnosti by školka mohla provozovat, více toto téma bude rozebráno níže v návrhové části. Nedostatečné je také zjišťování informací o možnostech vedlejšího financování, jako například nadační příspěvky, granty nebo dary.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

V návrhové části bakalářské práce se zaměříme na vlastní návrhy pro zlepšení hospodářské situace, odstranění určitých nedostatků a získání finančních prostředků v organizaci MŠ Lištička. Návrhy vychází z provedených analýz nákladů, výnosů, rozvahy a výsledku hospodaření a z modifikované finanční analýzy. Kapitola je rozdělena na tři hlavní části zaměřující se na novou doplňkovou činnost, kterou by škola mohla vykonávat, na možnost pořízení fotovoltaické elektrárny a využívání více grantů.

### 4.1 Umožnění stravování pro cizí strávníky

Jak je uvedeno v zákoně č. 250/2000 v § 27, odst. 2, písm. g: „*Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat 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.*“ Pokud chce tedy škola realizovat jakoukoli další doplňkovou činnost, musí ji nejdříve povolit zřizovatel. Je také jejich povinností vyřídít si živnostenské oprávnění na místě příslušném Živnostenského úřadu. Různé formy cateringu a obědy pro veřejnost se řadí pod hostinskou činnost, což je typ řemeslné živnosti. Pro tento druh podnikání si bude muset organizace zvolit i odpovědného zástupce v oboru hostinské činnosti. Požadavky na výkon činnosti odpovědného zástupce jsou stanoveny v § 11 živnostenského zákona. Při zřízení živnosti je povinností nahlásit provozovnu na živnostenský úřad. Povinnost registrace k dani z příjmu z toho nevyplývá, jelikož MŠ Lištička již je registrovaným plátcem daně z příjmu právnických osob.

Je důležité zvážit také vedení účetnictví. Doplňková činnost se musí sledovat účetně odděleně. Mohou se vyskytovat náklady, které nelze rozdělit mezi hlavní a doplňkovou činnost, je možné hradit je z hlavní činnosti, ale musí se jí postupně vracet. Pokud organizace není plátcem DPH, je potřeba sledovat, jestli obrat za předcházejících 12 po sobě kalendářních měsíců nepřevyšil hranici 2 mil. Kč, což u Mateřské školy Lištička pravděpodobně nenastane. Doplňková činnost také nesmí být ztrátová. Pokud ale ke

ztrátě dojde, je organizace povinna ji vyrovnat do konce následujícího kalendářního roku nebo doplňkovou činnost ukončit. V prvním roce je ztrátovost poměrně běžná, kvůli pořizování nových vybavení apod. Toto však v našem případě platit nebude, jelikož kuchyně je plně vybavena.

V tabulce č. 19 je znázorněn způsob rozdělení účtování hlavní a doplňkové činnosti. MŠ Lištička má číselně rozděleny různé organizační jednotky (ORJ), liší se pro dvě stanoviště školy a v tabulce je ukázáno účtování v jednom z nich. ORJ 100 označuje kuchyň, 200 potom celou školu. Při založení doplňkové činnosti vznikne nová ORJ s označením 300 a také nové analytické označení všech nákladových účtů. Způsobem, jaký je ukázaný v tabulce, se všechny náklady doplňkové činnosti musí převést do nákladů označených analytikou vždy začínající číslem 3 z nákladů hlavní činnosti. Tímto způsobem bude účetnictví správně odděleno.

**Tabulka č. 19: Způsob účtování doplňkové činnosti v jedné z provozoven**

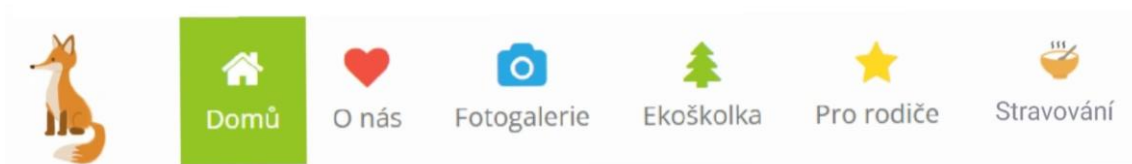
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Účetní knihy 2023)

[Kč]	Náklady na jeden oběd	Počet porcí	Náklady celkem	Zaúčtování na straně MD	ORJ	Zaúčtování na straně D	ORJ
Elektřina	0,3844	200	76,88	502.300	300	502.100	100
Teplo	0,6693	200	133,86	502.330	300	502.130	100
Voda	0,2286	200	45,72	502.310	300	502.110	100
Ostatní materiál	3,0500	200	610,00	501.370	300	501.170	200
Drobný majetek	0,4786	200	98,72	558.300	300	558.100	200
Opravy a údržba	0,6942	200	138,84	511.300	300	511.100	200
Ostatní služby	0,1289	200	25,78	518.300	300	518.100	200
Mzdy	22,3834	200	4 476,68	521.300	300	521.100	200
FKSP – příděl	0,2238	200	44,76	527.300	300	527.100	200
Zdravotní pojištění	2,0145	200	402,90	524.300	300	524.100	200
Sociální pojištění	5,5511	200	1 110,22	524.310	300	524.110	200
<b>Celkem</b>	<b>35,8068</b>	<b>200</b>	<b>7 161,36</b>				

Organizace služeb doplňkové činnosti musí být sepsána ve vnitřní směrnici a měla by obsahovat informace jako výdejní dobu, místo odběru obědů, popř místo, kde budou moci strážníci stolovat. MŠ Lištička by měla možnost na obou pracovištích vydávat jídlo prostřednictvím výdejního okénka, které rovnou z kuchyně vede na dvůr školy a je veřejně dostupné. Škola bude pro cizí strážníky vydávat pouze obědy. Strážníci budou mít možnost vyzvednout si své jídlo mezi jedenáctou až dvanáctou hodinou. Obědy bude možné vydávat do vlastních nosičů strážníků nebo za poplatek do plastových krabiček.

Z hygienických důvodů je zakázáno do prostor kuchyně donášet jakékoli cizí nádoby, strážníci tedy své nosiče odloží v prostorech chodby na předem určený stůl, kde budou naplněny kuchařkami z hrnců.

Před zahájením činnosti je potřeba ji patřičně propagovat. Škola může požádat městský úřad, aby novinku nechala vyhlásit místním rozhlasem a umístit reklamu do městského zpravodaje. Škola také má možnost natisknout letáčky a rozdat je dětem, aby je doma předaly rodičům, případně prarodičům. Na internetových stránkách by měla být přidána samostatná záložka o informacích ohledně stravování pro cizí strážníky. Obrázek č. 3 znázorňuje mé zpracování úpravy záložek na internetových stránkách školy. Záložka bude obsahovat informace o výdejní době, ceny za služby a upřesnění místa výdeje a pravidelně aktualizovaný jídelníček na dva týdny.



Obrázek č. 3: Možnost upravení záložek internetových stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky tomu, že škola pokračuje ve funkci v průběhu letních prázdnin (s přestávkou v délce dvou týdnů), bude možné poskytovat obědy pro cizí strážníky i v tuto dobu.

Je nutno posoudit, zda bude potřeba najmout novou pracovní sílu, prokonzultovat situaci se stávajícími kuchařkami a určit, jestli a jak se budou měnit mzdové podmínky.

Nezbytnou součástí plánování nové doplňkové činnosti je také kalkulace služby. K prodejní ceně se dostaneme stanovením materiálových, mzdových a režijních nákladů a přičtením ziskové přírážky. Je nutno posoudit, zda cena bude v této oblasti konkurenceschopná. Kalkulace je důležitá nejen pro zjištění, zda bude činnost zisková, ale také kvůli správnému účetnímu rozdělení hlavní a doplňkové činnosti

V následující části bude provedena kalkulace všech nákladů, které budou potřeba vynaložit na stravování cizích strážníků. Všechny informace a data jsou z roku 2023. Je potřeba zjistit náklady na jeden oběd, a to jak mzdové, tak režijní. V následující tabulce jsou znázorněny počty obědů a svačinek za celý rok 2023 a je určen procentuální podíl z celkového počtu porcí.

**Tabulka č. 20: Počty porcí jídel před a po začátku doplňkové činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Účetní knihy 2023)

	<b>Svačinky</b>	<b>Obědy</b>	<b>Celkem</b>
Počet porcí v roce 2023	40 342	35 209	75 551
%	<b>53,40</b>	<b>46,60</b>	<b>100</b>

Je potřeba znát podíl obědů na celkovém počtu připravovaných porcí, abychom mohli vypočítat z celkových nákladů organizace náklady na jeden oběd. V následujících tabulkách jsou znázorněny osobní a režijní náklady přepočítány na jednu porci. Nejprve je částka celkových nákladů vynásobena podílem obědů na celkový počet porcí a poté podělena počtem obědů. Pouze u spotřeby energií (elektrina, voda, plyn) je zvolen jiný způsob výpočtu. Kuchyně nemá samostatné měření energií, proto byl podíl z celkových nákladů stanoven podílem podlahové plochy. Ten činí u obou pracovišť MŠ 10 %.

**Tabulka č. 21: Kalkulace osobních nákladů na jeden oběd**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>[Kč]</b>	<b>Celkové náklady</b>	<b>Náklady na jeden oběd</b>
Mzdové náklady	1 691 088,70	<b>22,3834</b>
Náklady na sociální pojištění	413 672,04	<b>5,5511</b>
Náklady na zdravotní pojištění	152 207,54	<b>2,0145</b>
FKSP	16 910,89	<b>0,2238</b>
<b>Celkové osobní náklady</b>	<b>2 290 828,09</b>	<b>30,1728</b>

**Tabulka č. 22: Kalkulace režijních nákladů na jeden oběd**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>[Kč]</b>	<b>Celkové náklady v roce 2023</b>	<b>Náklady v kuchyni</b>	<b>Náklady na jeden oběd</b>
Elektrina	290 391	29 039,10	0,3844
Voda	172 742	17 274,20	0,2286
Plyn	505 644,65	50 564,47	0,6693
Opravy	52 449,86	52 449,86	0,6942
Drobný majetek	36 159,73	36 159,73	0,4786
Služby	23 400,79	9 741,02	0,1289
Ostatní materiál	230 431,40	230 431,40	3,0500
<b>Celkové režijní náklady</b>	<b>1 311 219,43</b>	<b>425 659,78</b>	<b>5,6341</b>

Dále je potřeba určit cenu stravného tak, abychom dosahovaly přijatelného zisku a zároveň aby cena nebyla příliš vysoká a zůstala konkurenceschopná. V okolí školy se

ceny poledních menu v restauracích pohybují okolo 135 Kč. Tuto službu také provozuje místní základní škola, která má své ceny nastaveny na 95 Kč. Je tedy pro MŠ Lištička rozumné se této ceně vyrovnat. Od určené ceny se tedy odečtou všechny vypočtené náklady na jeden oběd a cena potravin, a tím zjistíme zisk, jak je uvedeno v tabulce č. 23.

**Tabulka č. 23: Cena stravného pro cizí strávnicky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

[Kč]	
Osobní náklady	30,17
Režijní náklady	5,63
Náklady na potraviny jednoho obědu	42,00
Zisk	17,20
<b>Cena obědu</b>	<b>95,00</b>

Pokud budeme v prvním roce zahájení doplňkové činnosti předpokládat, že se podaří prodat měsíčně 400 obědů cizím strávnickům, což za kalendářní rok činí 4 800 porcí, vznikne zisk z této činnosti ve výši 82 560 Kč. Tyto prostředky budou moci být využity na případné krytí ztrát hlavní činnosti.

## 4.2 Získávání více nadačních a jiných příspěvků

Existuje spousta různých nadací, u kterých by mohla MŠ Lištička žádat o příspěvek, a zlepšit tak svou aktivitu, prostředí školy nebo třeba vzdělání zaměstnanců. Všechny dokumenty a přihlášky potřebné pro nadační a jiné příspěvky by vyplňovala a měla na starost ředitelka školy.

### 4.2.1 Oranžové hřiště ČEZ

Všechny informace o možnosti a postupu získání nadačního příspěvku pochází z webových stránek Nadace ČEZ, kde lze nalézt informace o vyhlášených grantových řízeních.

Tento nadační příspěvek je zaměřen na podporu při rekonstrukci a výstavbě dětských, sportovních a víceúčelových hřišť. Pokud je hřiště součástí Mateřské školy, není podmínkou veřejná přístupnost, jako u jiných hřišť.

Maximální výše příspěvku je 2 mil. Kč. Je určen k úhradě nákladů vzniklých po podání žádosti, nejpozději do roku od podání žádosti. Podmínkou je, že náklady na projektovou dokumentaci nesmí přesáhnout 15 % z celkové výše nadačního příspěvku. Příjemce je povinen čerpat rozpočet v souladu s popsányými informacemi v žádosti.

Organizace je povinna doložit k žádosti potřebné dokumenty. Jsou potřeba elektronicky dodat tyto přílohy: doklad o vedení účtu žadatele, který je uveden v žádosti; výpis z katastru nemovitostí označující pozemek pro výstavbu hřiště; doklad prokazující rozdíl proti údajům uvedeným ve veřejném rejstříku, pokud jsou údaje o organizaci odlišné od skutečnosti. V případě příspěvkové organizace doloží žadatel i souhlas zřizovatele s podáním žádosti o nadační příspěvek a písemný souhlas vlastníka pozemku s výstavbou hřiště a jeho provozem po dobu minimálně pěti let.

Posouzení žádosti správní radou je žadateli zasláno prostřednictvím evidence nejpozději 30 dnů po zasedání rady. Může být schválen nižší nadační příspěvek, než žadatel uvedl v žádosti, pokud se tak stane, je žadatel povinen upravit v evidenci položkový rozpočet. Při upravování položek rozpočtu se žadatel nesmí odchýlit od schváleného účelu čerpání.

Všechna hřiště postavené nebo zrekonstruované díky této nadaci musí být označeny cedulí s nápisem „Oranžové hřiště“. Tuto ceduli příjemci poskytne na vyžádání Nadace ČEZ na předem domluveném místě. MŠ Lištička by poté byla povinna dodržovat následující ustanovení:

- realizování projektu v souladu se stavebním zákonem a platnými technickými, hygienickými a bezpečnostními požadavky,
- zajištění oficiální prezentace a fotodokumentace otevření hřiště za účasti zástupců Nadace ČEZ,
- po dobu 5 let od zprovoznění umožnění Nadaci ČEZ ověření využívání hřiště,
- použití příspěvku pouze na krytí nákladů souvisejících s vybudováním nebo zrekonstruováním hřiště,
- uvedení hřiště do provozu nejpozději do uvedeného data ve Smlouvě o poskytnutí nadačního příspěvku, pokud toto příjemce nebude schopen dodržet, musí fakt neprodleně oznámit,



- umístění provozního řádu na hřiště v podobě odolné vůči meteorologickým vlivům,
- po dobu nejméně 5 let zajišťování provozu a pravidelné údržby hřiště na své vlastní náklady,
- provádění komplexní kontroly hřiště jednou ročně a dodání prohlášení o provedené kontrole včetně fotodokumentace prostřednictvím evidence,
- provedení opravy v případě poškození hřiště nebo jeho jednotlivých prvků, a to nejpozději do 30 dnů ode dne, kdy se o poškození dozvěděl,
- pokud v důsledku zničení nebo poškození hřiště dojde k nutnosti provoz ukončit, požádá příjemce Nadaci ČEZ o souhlas s ukončením provozu,
- zajištění, že nové rekonstrukci nebo vzniku hřiště nepředchází kácení stromů,
- hřiště nesmí sloužit k výtěžné činnosti. (Nadace ČEZ, 2023)

Grant by se dal využít na jednom z pracovišť školy a zrekonstruovat celé venkovní hřiště, na druhém pracovišti je již hřiště nově zrekonstruováno. Současné herní prvky jsou z přírodních materiálů a jsou za dlouho dobu používání zničené. Jednalo by se tedy o celkovou rekonstrukci školní zahrady.

Pro podání žádosti o grant je nutné sestavit kalkulaci obsahující všechny náklady týkající se výstavby. Vzhledem k rozsahu prací by bylo třeba nejdříve zpracovat projektovou dokumentaci. MŠ Lištička by si mohla najmout organizaci, která by dokumentaci zpracovala za přibližnou hodnotu 25 000 Kč. Dalším krokem by byla demolice stávajících herních prvků, na tuto práci je možné najmout organizaci, která i zdemolované materiály vyveze za cenu v průměru 25 000 Kč. Při stavbě nového hřiště by z bezpečnostních důvodů bylo žádoucí použití bezpečnostní dopadové plochy pod nové herní sety prolézačkami a skluzavkou. Společně s instalací a úpravou terénu by částka činila 185 000 Kč. Náklady spojené s výbavou hřiště jsou znázorněny v následující tabulce. Ceny v tabulce jsou přibližné, představují průměr momentálních cen na trhu.

**Tabulka č. 24: Náklady na vybavení hřiště**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení	Prolézačka se skluzavkou	Dětský domek	Houpačky	Doplňky	Pískoviště	Celkem
Cena [Kč]	200 000	30 000	8 000	5 000	70 000	313 000

Poslední částka týkající se výstavby je 45 000 Kč za povrchové úpravy, montáž a betonáž konstrukcí. Po sečtení všech vypočtených nákladů vychází suma 593 000 Kč, o kterou by MŠ Lištička mohla organizaci ČEZ požádat. Hodnota projektové dokumentace nepřevyšuje 15 % celkové výše příspěvku, jak je uvedeno v podmínkách.

#### 4.2.2 Podpora regionů ČEZ

Veškeré údaje o možnosti a postupu získání nadačního příspěvku pochází z webových stránek Nadace ČEZ z vyhlášených grantových řízení.

Grant se specializuje na financování veřejně prospěšných projektů. Tyto projekty mohou zahrnovat oblasti jako podpora dětí a mládeže, zdravotnictví, sociální péče, podpora osob s handicapem, věda, vzdělání, kultura, sport a ochrana životního prostředí. Maximální výše poskytnutého příspěvku není stanovena. Všechny požadavky na žadatele a informace o posouzení a schválení žádosti jsou totožná jako u nadačního příspěvku Oranžové hřiště. (Nadace ČEZ, 2023)

V rámci podpory vzdělávání by mohla MŠ Lištička žádat o finanční prostředky na rekonstrukci a dovybavení jednotlivých učeben a společných prostor, kterými jsou jídelna a šatna. Obě budovy MŠ Lištičky byly vystaveny v 70. letech minulého století a až na pár výjimek se vnitřní vybavení od té doby nezměnilo. Mezi způsobilé náklady by tedy mohly patřit u MŠ Lištička výměna podlahových krytin v učebnách. Cena za služby s tímto spojené, jako demontáž, příprava podkladu, instalace a dokončovací práce, by byla přibližně 100 tis. Kč na jedno pracoviště, tudíž na obě školky 200 tis. Kč.

Další položkou do rozpočtu by mohlo být vybavení novým nábytkem prostory učeben a jídelny. Pořídit nové velké stoly na společné práce dětí, stoly a židle pro pedagogy, židličky pro děti, několik školních lavic pro předškoláky a skříně na úschovu hraček a kancelářských potřeb. Ceny v následující tabulce jsou odvozeny od průměrných cen na trhu.

Tabulka č. 25: Náklady na vybavení učeben obou škol

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení	Set stolů a židlí pro děti	Stoly a židle pro pedagogy	Skříně a komody	Hrací koutky, tabule apod.	Celkem
Cena [Kč]	150 000	80 000	180 000	200 000	610 000

K ceně nábytků je potřeba přičíst cenu za montáž, která by se pohybovala kolem 30 000 Kč. Celkovou částkou, kterou by škola uvedla v žádosti tedy je 840 000 Kč.

#### **4.2.3 Výzva na podporu účasti dětí na předškolním vzdělávání v roce 2024**

Informace týkající se nadačního příspěvku jsou získané z oficiálních stránek Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, konkrétně ze článku „Výzva pro podávání žádostí o poskytnutí dotace na podporu účasti dětí na předškolním vzdělávání v roce 2024“.

Následující nadace je zaměřena na podporu účasti na předškolním vzdělávání dětí se sociálním znevýhodněním a dětí z rodin, nacházejících se v dočasně nebo dlouhodobě nepříznivé finanční situaci. Podpora je prostřednictvím zajištění stravování a podpory aktivit Sociálně nebo Finančně znevýhodněných dětí na předškolním vzdělávání. Tyto děti musí nejpozději k 31.8.2024 dovršit 3 let a jsou nebo budou dětmi mateřských škol.

Za Sociálně znevýhodněné dítě se považuje dítě, které žije v prostředí kde není podporována příprava na vzdělání nebo v rodině s nízkým sociálně ekonomickým statusem nebo dítě, které je znevýhodněno kvůli příslušnosti k etnické nebo národnostní skupině nebo specifickému sociálnímu prostředí. Určení sociálního znevýhodnění je v odpovědnosti ředitelky školy.

Za Finančně znevýhodněné dítě lze považovat dítě žijící v rodině, které finanční situace nedovoluje dítěti poskytovat školní stravování nebo předškolní vzdělání za úplatu nebo účast dítěte na činnostech podle školního vzdělávacího programu, které vyžadují finanční prostředky zákonných zástupců.

Tato dotace je rozdělena do tří tematických okruhů. Okruh A je zaměřen na úhradu školního stravování. Na tuto dotaci má nárok dítě, kterému byla prominuta úplata za předškolní vzdělávání z důvodu tíživé finanční situace rodiny. Částka dotace bude ve výši úhrady na nákup potravin za jídlo a doplňkové jídlo. Na aktivity z tohoto okruhu musí být využito alespoň 50 % poskytnuté dotace. Tematický okruh B se zaměřuje na odstranění dalších finančních bariér, jako jsou úhrady za cestovné pro jednu osobu doprovázející dítě do školy ve výši ceny hromadné dopravy, pořízení nezbytného vybavení pro plnohodnotné zapojení dítěte do vzdělávání nebo úhrada poplatků za činnosti, které vyžadují finanční spoluúčast zákonných zástupců dítěte. V okruhu C je

zahrnuta snaha zvýšit informovanost zákonných zástupců o přínosech předškolního vzdělávání pro jejich děti, a to prostřednictvím úhrady nákladů na komunitní setkávání, skupinové adaptační aktivity pro rodiny nebo individuální komunikace s rodinami.

MŠ Lištička splňuje podmínky pro žadatele výzvy, má právní formu příspěvkové organizace, ve své zřizovací listině má činnost zaměřující se na oblast předškolního, základního, středního nebo vyššího odborného vzdělání, je bezúhonná osoba a existuje k datu podání žádosti minimálně 2 roky.

Příspěvek dotace lze použít na náklady vzniklé od 1.1.2024 do 31.12.2024 a mohou být uhrazeny nejpozději do 31.1.2025. Náklady, které byly uhrazeny před datem vydání rozhodnutí o dotaci a které prokazatelně souvisí s účelem dotace mohou stále být z příspěvku zaplacený. Čerpání dotace musí být v účetnictví evidováno odděleně a doklady prokazující využití dotace viditelně označeny číslem uvedeném na rozhodnutí.

Způsobilými náklady, které lze z dotace hradit jsou:

- materiální a nemateriální náklady nezbytné pro realizaci projektu,
- odměny za práce provedené v rámci realizace projektu, a to osobám, se kterými má příjemce uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti,
- odvody sociálního a zdravotního pojištění ke zmíněným osobním nákladům,
- přiděly do FKSP v případě, že žadatel má zákonnou povinnost ho tvořit,
- mzdy maximálně však do úrovně platu za srovnatelnou činnost vykonávanou v rozpočtové sféře,
- dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti mohou být z dotace maximálně hrazeny v částce 300 Kč/hod. bez případných zákonných odvodů.

Nezpůsobilými náklady jsou např. pořízení dlouhodobého majetku, náhrady mzdy za dobu trvání pracovní neschopnosti, marketingové a propagační náklady, náklady spojené se zahraničními cestami, pokud jejich uskutečnění není nezbytnou součástí projektu nebo veškeré náklady, které nejsou v žádosti o dotaci řádně zdůvodněny. (Mareš, 2023)

V MŠ Lištička jsou 3 děti, které pocházejí z rodin, nacházejících se ve finanční tísni. Mateřská škola by mohla prostřednictvím nadace pro tyto děti získat finanční

prostředky na školní stravování. Výše částky stravného tvořená cenou potravin je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka č. 26: Náklady na nákup potravin celodenního jídla jednoho dítěte**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

[Kč]	Dopolední svačina	Oběd	Odpolední svačina	<b>Celkem</b>
Náklady na jednu porci	8	20	7	<b>35</b>

Tudíž při počtu 3 dětí a průměrně 220 dny, kdy se dítě ve školce stravuje, je celková suma příspěvku 23 100 Kč.

Další možností je nabídnutí pomoci těmto rodinám prostřednictvím úhrady za nutné školní potřeby, popřípadě úhrady cesty pro jednoho doprovázejícího zástupce. Tyto okolnosti by musely být předem projednány a vyčísleny s rodinami. Tento nadační příspěvek může být velkým přínosem pro takto situované rodiny, respektive pro jejich děti, jelikož dětem umožní vzdělávání v mateřské škole bez jakýchkoliv nákladů zatěžujících rodinný rozpočet.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce zkoumala hospodaření neziskové organizace, konkrétně příspěvkové organizace Mateřská škola Lištička, prostřednictvím analýzy nákladů a výnosů, vertikální a horizontální analýzy a pomocí vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy.

Nejdříve byly stanoveny cíle a metody práce. Následuje část věnovaná teoretickým východiskům, zaměřuje se na neziskové organizace, jejich klasifikace a způsoby financování. Poté jsou podrobněji popsány příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky. Je popsán jejich vznik, hlavní a doplňkové činnosti, specifika peněžních fondů, daňový režim a účetnictví. Teoretický rámec také popisuje ukazatele finanční analýzy ve veřejném sektoru a později použité vybrané ukazatele.

Další kapitola obsahuje základní informace o organizaci, analýzu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společně s vybranými ukazateli modifikované finanční analýzy za období 2018–2022. Na závěr analytické části bylo provedeno souhrnné zhodnocení, na jehož základě bylo zjištěno, že organizace dosahuje stabilních výsledků, avšak existuje potenciál k získání více finančních prostředků.

Na závěr práce byly zpracovány návrhy na zlepšení hospodářské situace organizace. Prvním návrhem je rozšíření využití doplňkové činnosti, a to umožněním stravování pro cizí strážníky. Díky zisku z této činnosti vznikne cenná rezerva pro hrazení ztrát hlavní činnosti. Druhý návrh se skládá ze tří možných možností nadačních příspěvků a grantů. Nadace Oranžové hřiště ČEZ a Podpora regionů ČEZ jsou zaměřeny na materiální přestavbu a rekonstrukci částí školy, kterou by škola využila na získání nového nábytku, výmalbu učeben a rekonstrukci podlah a venkovního hřiště. Třetí nadace se zaměřuje na podporu sociálně a finančně znevýhodněných dětí prostřednictvím zajištění stravování a podpory aktivit, na které jsou nutné finanční prostředky zákonných zástupců. Snaží se také zvýšit informovanost zákonných zástupců o přínosech předškolního vzdělávání pro jejich děti.

## Seznam použité literatury

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

ČESKO. Vyhláška č. 410/2009, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-410>. [cit. 2023-11-20].

ČESKO. Zákon č. 16/1993, o dani silniční. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>. [cit. 2023-11-20].

ČESKO. Zákon č. 218/2000, o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>. [cit. 2023-11-20].

ČESKO. Zákon č. 235/2004, o dani z přidané hodnoty. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>. [cit. 2023-11-24].

ČESKO. Zákon č. 250/2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. [cit. 2023-11-25].

ČESKO. Zákon č. 338/1992, o dani z nemovitých věcí. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-338>. [cit. 2023-11-28].

ČESKO. Zákon č. 445/1991, o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-445>. [cit. 2024-04-29].

ČESKO. Zákon č. 563/1991, o účetnictví. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. [cit. 2023-11-20].

ČESKO. Zákon č. 586/1992, o daních z příjmů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. [cit. 2023-11-25].

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2023-11-19].

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

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-298-4.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

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

KRYŠKOVÁ, Šárka. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-378-0

LAJTKEPOVÁ, Eva. *Veřejné finance v České republice: teorie a praxe*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-861-8.

MÁČE, Miroslav. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2002-4.

MAREŠ, Jan (2023). *Výzva na podporu účasti dětí na předškolním vzdělávání v roce 2024*. PDF. Online. In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/61485/>. [citováno 2024-05-01].

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Účetnictví, daně. 2013. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 9788072638253.

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

NADACE ČEZ (2023). *Podmínky grantového řízení Podpora regionů*. PDF. Online. In: Nadace ČEZ. Dostupné z: <https://www.nadacecez.cz/file/edee/2023/12/podminky-gr-podpora-regionu-2024.pdf>. [citováno 2024-05-01].



NADACE ČEZ (2023). *Podmínky veřejného grantového řízení Oranžové hřiště*. PDF. Online. In: Nadace ČEZ. Dostupné z: <https://www.nadacecez.cz/file/edee/2023/12/podminky-gr-oranzove-hriste-2024.pdf>. [citováno 2024-05-01].

OCHRANA, František; PAVEL, Jan a VÍTEK, Leoš. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024732282.

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

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 9788027120284.

*Rozvaha za období 2018-2022.*

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

SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-313-4.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

*Školní vzdělávací program, 2023.*

*Účetní knihy za roky 2018-2022.*

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

*Vnitřní předpis, Organizační řád, 2023.*

VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

*Výkaz P1-04 2018-2022.*

*Výkaz zisku a ztráty za období 2018-2022.*

*Výroční zpráva MŠ Lištička za rok 2018.*

*Výroční zpráva MŠ Lištička za rok 2019.*

*Výroční zpráva MŠ Lištička za rok 2020.*

*Výroční zpráva MŠ Lištička za rok 2021.*

*Výroční zpráva MŠ Lištička za rok 2022.*

*Zřizovací listina příspěvkové organizace, 2009.*

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	13
Obrázek č. 2: Organizační struktura Mateřské školy Lištička .....	31
Obrázek č. 3: Možnost upravení záložek internetových stránek .....	61

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Vývoj průměrných platů zaměstnanců.....	38
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2018-2022 .....	31
Tabulka č. 2: Struktura a počet zaměstnanců k 31.12.2022.....	32
Tabulka č. 3: Příklad účtování drobného dlouhodobého majetku.....	35
Tabulka č. 4: Zdroje financování .....	36
Tabulka č. 5: Celkové náklady v letech 2018-2022 .....	37
Tabulka č. 6: Spotřeba materiálu 2018-2022 .....	39
Tabulka č. 7: Spotřeba energie 2018-2022 .....	40
Tabulka č. 8: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2018-2022.....	42
Tabulka č. 9: Výnosy z hospodářské činnosti v letech 2018-2022 .....	44
Tabulka č. 10: Aktiva rozvahy 2018-2022.....	45
Tabulka č. 11: Pasiva rozvahy 2018-2022 .....	46
Tabulka č. 12: Výsledky hospodaření v letech 2018-2022 (v tis. Kč) .....	48
Tabulka č. 13: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů 2018-2022 .....	50
Tabulka č. 14: Okamžitá likvidita 2018-2022.....	51
Tabulka č. 15: Pohotová likvidita 2018-2022 .....	52
Tabulka č. 16: Čistý pracovní kapitál 2018-2022 .....	52
Tabulka č. 17: Obrat kapitálu 2018-2022 .....	53
Tabulka č. 18: Rychlost obratu zásob 2018-2022 .....	54
Tabulka č. 19: Způsob účtování doplňkové činnosti v jedné z provozoven.....	60
Tabulka č. 20: Počty porcí jídel před a po začátku doplňkové činnosti .....	62
Tabulka č. 21: Kalkulace osobních nákladů na jeden oběd .....	62
Tabulka č. 22: Kalkulace režijních nákladů na jeden oběd .....	62
Tabulka č. 23: Cena stravného pro cizí strážníky .....	63
Tabulka č. 24: Náklady na vybavení hřiště.....	65
Tabulka č. 25: Náklady na vybavení učeben obou škol .....	66
Tabulka č. 26: Náklady na nákup potravin celodenního jídla jednoho dítěte.....	69

## Seznam použitých vzorců

Vzorec č. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	49
Vzorec č. 2: Okamžitá likvidita .....	50
Vzorec č. 3: Pohotová likvidita .....	51
Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál .....	52
Vzorec č. 5: Obrat kapitálu .....	53
Vzorec č. 6: Rychlost obratu zásob .....	54

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Horizontální analýza celkových nákladů (2018-2022).....	I
Příloha č. 2: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2018-2022).....	II
Příloha č. 3: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2018-2022).....	II
Příloha č. 4: Horizontální analýza aktiv (2018-2022).....	III
Příloha č. 5: Horizontální analýza pasiv (2018-2022).....	IV
Příloha č. 6: Vertikální analýza aktiv (2018-2022).....	V
Příloha č. 7: Vertikální analýza pasiv (2018-2022).....	VI

**Příloha č. 1: Horizontální analýza celkových nákladů (2018-2022)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 701</b>	<b>23,6</b>	<b>1 100</b>	<b>7,8</b>	<b>2 540</b>	<b>16,7</b>	<b>1 837</b>	<b>10,3</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>2 701</b>	<b>23,6</b>	<b>1 100</b>	<b>7,8</b>	<b>2 540</b>	<b>16,7</b>	<b>1 837</b>	<b>10,3</b>
Spotřeba materiálu	102	7,5	-231	-15,7	147	11,9	393	28,4
Spotřeba energie	-99	-14,8	78	13,6	25	3,8	-33	-4,9
Opravy a udržování	-2	-2,5	-7	-8,9	41	56,9	-63	-55,8
Cestovné	2	25	-9	-90	0	0	4	400
Ostatní služby	164	35	-72	-11,4	-18	-3,2	126	23,2
Mzdové náklady	1 628	25,5	1 180	14,7	1 643	17,9	1 245	11,5
Zákonné sociální pojištění	618	30,1	388	14,5	493	16,1	382	10,8
Zákonné sociální náklady	45	32,6	40	21,9	34	15,2	9	3,5
Jiné sociální náklady	13	59,1	-12	-34,3	38	165,2	-52	-85,2
Jiné pokuty a penále	0	-	1	-	-1	-100	3	-
Náklady z vyřazených pohledávek	-13	-100	0	-	0	-	0	-
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	229	106,5	-331	-74,5	112	99,1	-104	-46,2
Ostatní náklady z činnosti	14	48,3	75	174,4	26	22	-73	-50,7



**Příloha č. 2: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2018-2022)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 372</b>	<b>20,5</b>	<b>1 372</b>	<b>9,8</b>	<b>2 381</b>	<b>15,5</b>	<b>2 075</b>	<b>11,7</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>49</b>	<b>2,8</b>	<b>-315</b>	<b>-17,5</b>	<b>160</b>	<b>10,8</b>	<b>311</b>	<b>19</b>
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	59	3,5	-313	-17,7	149	10,3	350	21,8
Ostatní výnosy z činnosti	-10	-25	-2	-6,7	11	39,3	-39	-100
Finanční výnosy	0	0	0	0	-1	-100	0	-
Úroky	0	0	0	0	-1	-100	0	-
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>2 323</b>	<b>23,6</b>	<b>1 687</b>	<b>13,9</b>	<b>2 222</b>	<b>16</b>	<b>1 764</b>	<b>11</b>
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	2 323	23,6	1 687	13,9	2 222	16	1 764	11

**Příloha č. 3: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2018-2022)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>-3</b>	<b>-25</b>	<b>6</b>	<b>66,7</b>	<b>-9</b>	<b>-60</b>	<b>12</b>	<b>200</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>-3</b>	<b>-25</b>	<b>6</b>	<b>66,7</b>	<b>-9</b>	<b>-60</b>	<b>12</b>	<b>200</b>
Výnosy z prodeje služeb	-3	-25	6	66,7	-9	-60	12	200

Příloha č. 4: Horizontální analýza aktiv (2018-2022)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>647</b>	<b>40,4</b>	<b>551</b>	<b>24,5</b>	<b>-237</b>	<b>-8,5</b>	<b>56</b>	<b>2,2</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>647</b>	<b>40,4</b>	<b>551</b>	<b>24,5</b>	<b>-237</b>	<b>-8,5</b>	<b>56</b>	<b>2,2</b>
<b>Zásoby</b>	<b>-9</b>	<b>-12,5</b>	<b>2</b>	<b>3,2</b>	<b>7</b>	<b>10,8</b>	<b>5</b>	<b>6,9</b>
Materiál na skladě	-9	-12,5	2	3,2	7	10,8	5	6,9
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>144</b>	<b>49,1</b>	<b>-161</b>	<b>-36,8</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>-100</b>	<b>-36,1</b>
Odběratelé	-3	-6	-3	-6,4	5	11,4	5	10,2
Krátkodobé poskytnuté zálohy	119	50,9	-131	-37,1	6	2,7	-106	-46,5
Náklady příštích období	31	516,7	-33	-89,2	-4	-100	1	-
Dohadné účty aktivní	-3	-100	6	100	-6	-100	0	-
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>512</b>	<b>41,4</b>	<b>710</b>	<b>40,6</b>	<b>-245</b>	<b>-10</b>	<b>151</b>	<b>6,8</b>
Běžný účet	464	39,4	737	44,9	-304	-12,8	139	6,7
Běžný účet FKSP	39	105,4	-20	-26,3	60	107,1	31	26,7
Pokladna	9	37,5	-7	-21,2	-1	-3,8	-19	-76

Příloha č. 5: Horizontální analýza pasiv (2018-2022)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>647</b>	<b>40,4</b>	<b>551</b>	<b>24,5</b>	<b>-237</b>	<b>-8,5</b>	<b>56</b>	<b>2,2</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>260</b>	<b>73</b>	<b>218</b>	<b>35,4</b>	<b>-189</b>	<b>-22,7</b>	<b>-67</b>	<b>-10,4</b>
<b>Fondy účetní jednotky</b>	<b>591</b>	<b>297</b>	<b>-60</b>	<b>-7,6</b>	<b>-21</b>	<b>-2,9</b>	<b>-317</b>	<b>-44,7</b>
Fond kulturních a sociálních potřeb	47	104,4	64	69,6	-36	-23,1	16	13,3
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	157	126,6	-175	-62,3	104	98,1	-64	-30,5
Rezervní fond z ostatních titulů	387	1290	51	12,2	-89	-19	-269	-71
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-331</b>	<b>-210,8</b>	<b>278</b>	<b>-159,8</b>	<b>-168</b>	<b>-161,5</b>	<b>250</b>	<b>-390,6</b>
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-331	-210,8	278	-159,8	-168	-161,5	250	-390,6
<b>Cizí zdroje</b>	<b>387</b>	<b>31</b>	<b>333</b>	<b>20,4</b>	<b>-48</b>	<b>-2,4</b>	<b>123</b>	<b>6,4</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>387</b>	<b>31</b>	<b>333</b>	<b>20,4</b>	<b>-48</b>	<b>-2,4</b>	<b>123</b>	<b>6,4</b>
Dodavatelé	-19	-32,2	65	162,5	-49	-46,7	-32	-57,1
Krátkodobé přijaté zálohy	22	12,7	0	0	26	13,3	55	24,9
Zaměstnanci	154	35,9	144	24,7	87	12	169	20,8
Sociální zabezpečení	101	42,3	94	27,6	-9	-2,1	106	24,9
Ostatní daně, poplatky a jiné obdobná peněžítá plnění	33	55	39	41,9	-72	-54,5	29	48,3
Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	0	-	57	100	10	17,5	-67	-100
Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	17	65,4	7	16,3	-34	-68	-7	-43,8
Dohadné účty pasivní	79	30,3	-73	-21,5	-7	-2,6	-130	-50

**Příloha č. 6: Vertikální analýza aktiv (2018-2022)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018		2019		2020		2021		2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 603</b>	<b>100</b>	<b>2 250</b>	<b>100</b>	<b>2 801</b>	<b>100</b>	<b>2 564</b>	<b>100</b>	<b>2 620</b>	<b>100</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 603</b>	<b>100</b>	<b>2 250</b>	<b>100</b>	<b>2 801</b>	<b>100</b>	<b>2 564</b>	<b>100</b>	<b>2 620</b>	<b>100</b>
<b>Zásoby</b>	<b>72</b>	<b>4,5</b>	<b>63</b>	<b>2,8</b>	<b>65</b>	<b>2,3</b>	<b>72</b>	<b>2,8</b>	<b>77</b>	<b>2,9</b>
Materiál na skladě	72	4,5	63	2,8	65	2,3	72	2,8	77	2,9
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>293</b>	<b>18,3</b>	<b>437</b>	<b>19,4</b>	<b>276</b>	<b>9,9</b>	<b>277</b>	<b>10,8</b>	<b>177</b>	<b>6,8</b>
Odběratelé	50	3,1	47	2,1	44	1,7	49	1,9	54	2,1
Krátkodobé poskytnuté zálohy	234	14,6	353	15,7	222	7,9	228	8,9	122	4,7
Náklady příštích období	6	0,4	37	1,6	4	0,1	0	0	1	0
Dohadné účty aktivní	3	0,2	0	0	6	0,2	0	0	0	0
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 238</b>	<b>77,2</b>	<b>1 750</b>	<b>77,8</b>	<b>2 460</b>	<b>87,8</b>	<b>2 215</b>	<b>86,4</b>	<b>2 366</b>	<b>90,3</b>
Běžný účet	1 177	73,4	1 641	72,9	2 378	84,9	2 074	80,9	2 213	84,5
Běžný účet FKSP	37	2,3	76	3,4	56	2	116	4,5	147	5,6
Pokladna	24	1,5	33	1,5	26	0,9	25	1	6	0,2

Příloha č. 7: Vertikální analýza pasiv (2018-2022)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2018		2019		2020		2021		2022	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 603</b>	<b>100</b>	<b>2 250</b>	<b>100</b>	<b>2 801</b>	<b>100</b>	<b>2 564</b>	<b>100</b>	<b>2 620</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>356</b>	<b>22,2</b>	<b>616</b>	<b>27,4</b>	<b>834</b>	<b>29,8</b>	<b>645</b>	<b>25,2</b>	<b>578</b>	<b>22,1</b>
<b>Fondy účetní jednotky</b>	<b>199</b>	<b>12,4</b>	<b>790</b>	<b>35,1</b>	<b>730</b>	<b>26,1</b>	<b>709</b>	<b>27,7</b>	<b>392</b>	<b>15</b>
Fond kulturních a sociálních potřeb	45	2,8	92	4,1	156	5,6	120	4,7	136	5,2
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	124	7,7	281	12,5	106	3,8	210	8,2	146	5,6
Rezervní fond z ostatních titulů	30	1,9	417	18,5	468	16,7	379	14,8	110	4,2
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>157</b>	<b>9,8</b>	<b>-174</b>	<b>-7,7</b>	<b>104</b>	<b>3,7</b>	<b>-64</b>	<b>-2,5</b>	<b>186</b>	<b>7,1</b>
Výsledek hospodaření běžného účetního období	157	9,8	-174	-7,7	104	3,7	-64	-2,5	186	7,1
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 247</b>	<b>77,8</b>	<b>1 634</b>	<b>72,6</b>	<b>1 967</b>	<b>70,2</b>	<b>1 919</b>	<b>74,8</b>	<b>2 042</b>	<b>77,9</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>1 247</b>	<b>77,8</b>	<b>1 634</b>	<b>72,6</b>	<b>1 967</b>	<b>70,2</b>	<b>1 919</b>	<b>74,8</b>	<b>2 042</b>	<b>77,9</b>
Dodavatelé	59	3,7	40	1,8	105	3,7	56	2,2	24	0,9
Krátkodobé přijaté zálohy	173	10,8	195	8,7	195	7	221	8,6	276	10,5
Zaměstnanci	429	26,8	583	25,9	727	26	814	31,8	983	37,5
Sociální zabezpečení	239	14,9	340	15,1	434	15,5	425	16,6	531	20,3
Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	60	3,7	93	4,1	132	4,7	60	2,3	89	3,4
Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	0	0	0	0	57	2	67	2,6	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	26	1,6	43	1,9	50	1,8	16	0,6	9	0,3
Dohadné účty pasivní	261	16,3	340	15,1	267	9,5	260	10,1	130	5