

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení hospodaření neziskové organizace**

**Lucie Marková, Dis.**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Marková

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Hodnocení hospodaření neziskové organizace**

Název anglicky

**Evaluation of the management of a non-profit organization**

---

### **Cíle práce**

Cílem této bakalářské práce je specifikace neziskové organizace a jejich hospodaření. Představeny budou hudební školy a kroužky. Hlavním úkolem je analýza příjmů a výdajů, zhodnocení hospodaření organizace a návrh doporučení na zlepšení hospodaření. Posouzení jejich slabých a silných stránek. Na závěr budou formulována doporučení ke zlepšení hospodaření neziskové organizace.

### **Metodika**

V teoretické části jsou charakterizovány neziskové organizace, jejich členění, typologie a základní charakteristiky. Dále je v této části popsána legislativa platná pro neziskové organizace, jejich způsob financování a související marketing.

Praktická část se zabývá vybranou neziskovou organizací, která je zaměřena na poskytování hudebního vzdělání v hudebním kroužku. Podrobněji jsou zde analyzovány jednotlivé příjmy a výdaje. Na závěr jsou popsány návrhy na zlepšení, které vycházejí z analyzovaných příjmů a výdajů, a které by mohly zlepšit hospodaření organizace.

**Doporučený rozsah práce**

40-50 stran

**Klíčová slova**

vedení, financování, ohodnocení, motivace

---

**Doporučené zdroje informací**

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

ROUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe) V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

JOŠT, Marek. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 9788024523255.

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

vyhláška č. 74/2005 sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpis

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2021

---

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Jaroslavu Homolkovi, CSc., za cenné rady, odborný dohled při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi a rodičům za trpělivost.

# Hodnocení hospodaření neziskové organizace

## Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je hodnocení hospodaření neziskové organizace. Vybranou organizací je Základní škola Praha 7, Korunovačnická 8, jejichž jsou součástí hudební kroužky Hathóra. Základní škola je zřízena jako příspěvková organizace a jejím zřizovatelem je Městská část Praha 7.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje národní hospodářství a jeho členění. Dále se teoretická část více zabývá problematikou neziskových organizací. Práce se zaměřuje na možnosti financování neziskových organizací a možnosti financování jejich činnosti.

V praktické části je představena vybraná nezisková organizace. Následně je provedena analýza hospodaření Základní školy Praha 7, Korunovačnická 8. V závěru práce je na základě finanční analýzy zhodnocen finanční stav a návrhy na zlepšení hospodaření organizace.

**Klíčová slova:** základní škola, nezisková organizace, příspěvková organizace, finanční analýza, hospodaření, náklady, výnosy, výkaz zisků a ztrát

# Evaluation of economy of non-profit organization

## Abstract

The main aim of the bachelor's thesis is to evaluate the economy of a non-profit organization. The chosen organization is the Primary School Prague 7, Korunovační 8 and their Hathóra Music school. The primary school is established as a state-funded organization which is established by District Prague 7.

The bachelor thesis is divided into the theoretical and the practical part. The theoretical part defines the national economy and its division. Furthermore, the theoretical part deals more with the issue of non-profit organizations. The thesis also focuses on the possibilities of financing non-profit organizations and the possibilities of financing their activities.

The practical part determines a chosen non-profit organization. Then, an analysis of the economy of the Primary School Prague 7, Korunovační 8. In the final phase of the practical part the financial situation and proposals for improving the management of the organization are evaluated based on a financial analysis.

**Keywords:** elementary school, non-profit organization, state-funded organizations, financial analysis, economy, costs, revenues, profit and loss account

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika práce.....	13
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Neziskový sektor v národním hospodářství .....	14
3.1.1 Model trojúhelníkového blahobytu podle Pestoffa.....	15
3.1.2 Charakteristika neziskového sektoru .....	17
3.1.3 Dělení neziskových organizací .....	19
3.1.4 Základní funkce neziskového sektoru.....	21
3.2 Nestátní neziskové organizace .....	21
3.2.1 Nestátní neziskové organizace podle občanského zákoníku .....	21
3.2.1.1 Spolek .....	21
3.2.1.2 Nadace a nadační fondy.....	22
3.2.1.3 Ústav.....	22
3.2.1.4 Obecně prospěšné společnosti.....	23
3.2.2 Nestátní neziskové organizace upravené jinými zákony .....	23
3.2.2.1 Školské právnické osoby .....	23
3.2.3 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace .....	24
3.3 Příspěvková organizace.....	24
3.3.1 Financování a hospodaření příspěvkové organizace .....	25
3.3.1.1 Financování .....	25
3.3.1.2 Hospodářský výsledek.....	26
3.3.1.3 Fondy příspěvkové organizace .....	27
3.3.1.4 Strategické řízení .....	27
3.3.1.5 Účetní výkazy .....	30
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>32</b>
4.1 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace.....	32
4.1.1 Charakteristika školy .....	32
4.1.1.1 Fondy školy .....	33
4.1.1.2 Organizační struktura Školy .....	33
4.1.1.3 Styl vedení .....	34
4.1.2 Charakteristika kroužku .....	34



4.1.2.1	Organizační struktura kroužku .....	34
4.1.2.2	Styl vedení .....	35
4.1.2.3	SWOT analýza.....	35
4.2	Finanční analýza školy .....	37
4.2.1.1	Výnosy a náklady školy.....	41
4.2.2	Analýza extenzivních (absolutních) ukazatelů .....	43
4.2.2.1	Finanční analýza výkazu zisků a ztráty .....	44
4.2.2.2	Vertikální analýza rozvahy.....	45
4.2.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	48
4.2.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	49
4.2.5	Autarkie doplňkové činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	53
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>60</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle financování .....	14
Obrázek 2 Pestoffův trojúhelník blahobytu .....	16
Obrázek 3 Organizační schéma školy .....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika organizací dle Pestoffa .....	17
Tabulka 2 Vývoj počtu žáků za období 2016–2020 .....	32
Tabulka 3 Struktura příjmů školy 2016–2019 (v Kč).....	38
Tabulka 4 Celkové příjmy školy v Kč 2016–2019 v (Kč).....	39
Tabulka 5 Struktura výdajů školy 2016–2019 (v Kč).....	39
Tabulka 6 Celkové výdajů školy v Kč 2016–2019 .....	40
Tabulka 7 Zhodnocení výnosů 2016–2020.....	41
Tabulka 8 Zhodnocení nákladů 2016–2020.....	42
Tabulka 9 Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti za období 2016–2020 v relativním vyjádření .....	44
Tabulka 10 Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti za období 2016–2020 v relativním vyjádření .....	44
Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv rozvahy 2016–2020 .....	46
Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv rozvahy 2016–2020.....	47
Tabulka 13 Čistý pracovní kapitál (v Kč).....	48
Tabulka 14 Okamžitá likvidita .....	49
Tabulka 15 Pohotová likvidita .....	49
Tabulka 16 Běžná likvidita .....	50
Tabulka 17 Rentabilita tržeb DČ v období 2016–2020 .....	51
Tabulka 18 Rentabilita nákladů DČ v období 2016–2020 .....	51
Tabulka 19 Ukazatel věřitelského rizika v letech 2016–2020.....	52
Tabulka 20 Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv v období 2016–2020 .....	52
Tabulka 21 Míra zadluženosti vlastního kapitálu v období 2016–2020 .....	53
Tabulka 22 Autarkie doplňkové činnosti na výnosově nákladové bázi.....	53

## Seznam použitých zkratk

A	... aktiva celkem
A <sub>DC</sub>	... Autarkie doplňkové činnosti
CZ	... cizí zdroje
CZ <sub>k</sub>	... Krátkodobé cizí zdroje
ČPK	... Čistý pracovní kapitál
DČ	... Doplňková činnost
DPH	... Daň z přidané hodnoty
DVPP	... další vzdělání pedagogických pracovníků
EAT	... čistý zisk neboli výsledek hospodaření za účetní období
FM <sub>K</sub>	... Krátkodobý finanční majetek
HA <sub>AZ</sub>	... horizontální analýza v absolutní změna
HČ	... Hlavní činnost
KZ	... Krátkodobé závazky
L <sub>B</sub>	... Běžná likvidita
L <sub>O</sub>	... Okamžitá likvidita
L <sub>P</sub>	... pohotová likvidita
N <sub>DC</sub>	... Náklady z doplňkové činnosti
OA	... Oběžná aktiva
TP <sub>VS</sub>	... Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
TP <sub>Z</sub>	... Tržby z prodeje zboží
U <sub>(t-1)</sub>	... ukazatel položky výkazů pro předchozí rok
U <sub>KA</sub>	... Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv
U <sub>t</sub>	... ukazatel položky výkazů pro sledovaný rok
U <sub>VK</sub>	... Míra zadluženosti vlastního kapitálu
U <sub>VR</sub>	... Ukazatel věřitelského rizika
VA	... vertikální analýza
V <sub>DC</sub>	... Výnosy z doplňkové činnosti
VK	... Vlastní kapitál
Z	... zásoby

# 1 Úvod

Neziskový sektor zastává v životě každé společnosti významné postavení. Kořeny neziskových organizací sahají až do počátku křesťanství. Už v této době probíhala charitativní činnost na pomoc sirotkům, chudým, nemocným a starým lidem. Můžeme však jít ještě dále do historie. První sdružování a poskytování finančních zdrojů k veřejně prospěšným účelům sahá až do roku 70 př. n. l. Ve starém Římě zakládali stavovské a zájmové spolky majetní svobodní občané, kteří k tomu měli oprávnění, a mohla tak vznikat vrcholná díla této doby. Mezi nejznámější dárce patří například Gaius Cilnius Maecenas, jehož jméno položilo základ českému slovu Mecenáš. (Boukal, 2013)

Po roce 1989 došlo k masivnímu vzniku neziskových organizací i těch, které nebyly zakládány státem případně jeho organizacemi. Dochází k utváření neziskového sektoru jako součástí celého národního hospodářství. (Stejskal, Kuvíková, & Mařátková, 2012)

V dnešní době mají již neziskové organizace silné postavení v naší společnosti. Stále se však potýkají s problémy v souvislosti s pozůstatky komunistického režimu, který můžeme vidět například v postoji státu k těmto organizacím. Neziskové organizace se stále potýkají s nedostatkem finančních prostředků na zabezpečení svého fungování. (Frič, 2002)

Tato bakalářská práce se věnuje hodnocení finanční situace Základní školy Praha 7, Korunovační 8 (dále jen škola), ve které působí hudební kroužek Hathóra. Původně byla škola založena v roce 1988 nazývajícím se Odbočka I. Obecné školy na Letné. Jako samostatná základní škola byla zřízena na základě zřizovací listiny dne 12.3.2001. Škola je zřízena jako příspěvková organizace. Zřizovatelem je Městská část Praha 7 se sídlem U Průhonu 1338/38, Praha 7. Hlavní činností školy je zabezpečení výchovy a vzdělání. Činnost školy je vymezena na základě Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (tzv. školský zákon). (Komrska, 2021)

Hudební kroužek Hathóra působí ve škole již od roku 2002. Od té doby významně vzrostl počet dětí navštěvujících hudební kroužek a za tuto dobu si kroužek vybudoval dobré jméno. Jelikož jsou tyto kroužky financovány pouze z členských příspěvků od žáků a tyto finance jsou použity pouze na činnost kroužků, finanční analýza vychází z účetních výkazů celé školy. Finanční analýza je provedena za posledních 5 let, tedy v letech 2016 – 2020. K výpočtům byly použity interní účetní výkazy – Rozvaha, Výkaz zisků a ztráty a také Výroční zprávy.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza vedení a financování příspěvkové organizace. Zájmovou organizací je Základní Škola Praha 7, Korunovační 8. Finanční analýza je provedena za období 2016 – 2020. Práce se zabývá zhodnocením hlavní i doplňkové činnosti organizace. Na základě finanční analýzy provedené v praktické části bude provedeno zhodnocení hospodaření školy.

### **2.2 Metodika práce**

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje odbornému popisu neziskového sektoru. Dále je vysvětlen vznik a právní úpravy neziskových organizací v národní hospodářství. Tato část se také zabývá jednotlivými druhy financování neziskových organizací.

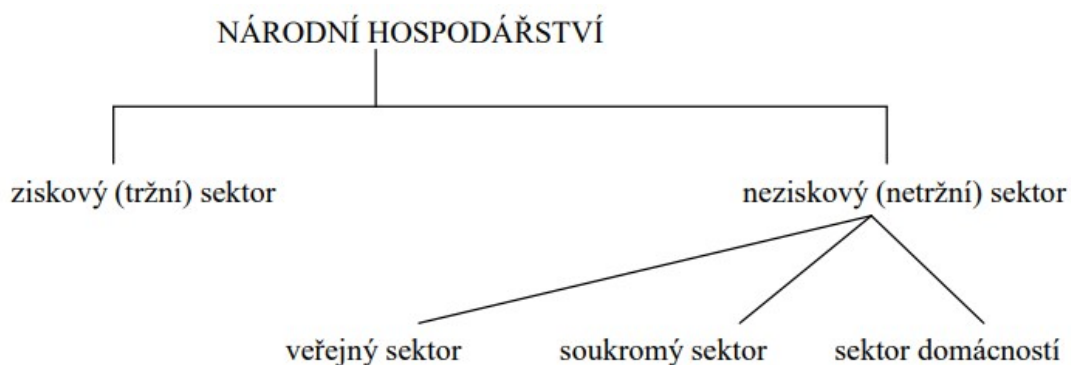
V praktické části je představena škola a hudební kroužek Hathóra a je provedena SWOT analýza pro tuto doplňkovou činnost. Dále je provedena vertikální a horizontální analýza majetkové a kapitálové struktury organizace. Pro finanční analýzu jsou použity vybrané finanční ukazatele, které pomohou zhodnotit finanční situaci a hospodaření dané organizace. V závěru práce jsou tyto výsledky představeny a shrnuty a také je zhodnocena celková situace organizace. Data pro praktickou část jsou převzata ze základních účetních výkazů – Rozvaha a Výkaz zisků a ztráty.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Neziskový sektor v národním hospodářství

Pro pochopení principů fungování neziskových organizací, které jsou téměř posledním článkem národního hospodářství, si nejprve definujeme celé národní hospodářství. Národním hospodářstvím rozumíme souhrn činností hospodářského charakteru, které jsou uskutečňovány na určitém státním území za použití všech výrobních faktorů. Jedná se o složitou soustavu subjektů národního hospodářství a vazeb mezi nimi. Výsledkem jsou statky a služby, které uspokojují potřeby lidí žijící na území určitého státu. (Národní hospodářství, struktura, úroveň, 2011)

Národní hospodářství můžeme rozdělit podle několika kritérií. V následujícím schématu je znázorněno nejčastější členění národního hospodářství z hlediska principu financování.



Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle financování

Zdroj: Rejzler, 2010

Níže jsou specifikovány jednotlivé sektory v národním hospodářství podle způsobu jejich financování:

**Ziskový (tržní) sektor** – soubor subjektů, které vyrábí statky a služby s cílem dosažení zisku. Statky a služby se prodávají na trhu za tržní cenu. Tržní cena je stanovena střetnutím nabídky a poptávky na trhu.

**Neziskový (netržní) sektor** – organizace nejsou zřízeny za účelem dosažení zisku, ale s cílem dosáhnout přímého užitku, který uspokojuje širokou veřejnost. Jedná se tedy většinou o poskytování veřejné služby. Neziskový sektor dále rozdělujeme podle způsobu financování:

- Veřejný sektor – část neziskového sektoru, který je financován z veřejných financí.

Zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce). Hlavním cílem

tohoto sektoru je dosažení přímého užitku, například poskytování veřejných služeb, bez očekávání dosažení zisku. Sektor je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.

- Soukromý sektor – část neziskového sektoru, který je financován ze soukromých financí soukromých osob (příspěvek z veřejných financí není vyloučen) a jeho cílovou funkcí je přímý užitek. Zakladateli jsou soukromé subjekty (fyzické a právnické osoby), které vkládají do sektoru své finanční prostředky s cílem dosažení přímého užitku, bez očekávání dosažení zisku.
- Sektor domácností – část neziskového sektoru, který má významné postavení v národním hospodářství. Významnou roli hraje především díky začlenění do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu.

(Boukal, Nestátní neziskové organizace – teorie a praxe, 2010)

Neziskový sektor je zakládán s cílem dosáhnout přímého užitku, bez očekávaného budoucího zisku. V neziskovém sektoru národního hospodářství působí převážně dvě skupiny. První skupinou je nezisková organizace působící v rámci veřejného sektoru, která je financována z veřejných financí. Druhou skupinou je nezisková organizace působící v rámci soukromého sektoru, která je financována především ze soukromých financí.

### **3.1.1 Model trojúhelníkového blahobytu podle Pestoffa**

Podrobnější postavení nestátního neziskového sektoru v ekonomice lze předvést na Pestoffově trojúhelníkovém schématu. Victor A. Pestoff byl švédský ekonom, který rozdělil národní hospodářství na čtyři sektory podle tří kritérií. Pestoff rozděluje ekonomiku na sektory pomocí uplatnění ekonomické racionality v těchto institucích. Vytvořil tzv. model trojúhelníkového blahobytu, kterým vymezuje vztahy mezi sektory ve společnosti.

Kritéria pro rozdělení národního hospodářství:

- Kritérium financování provozu a rozvoje (ziskovost): ziskový – neziskový
- Kritérium vlastnictví (organizačně právní forma): soukromý – veřejný
- Kritérium formálnosti sektoru: formální – neformální (šedá či stínová ekonomika)



**Obrázek 2 Pestoffův trojúhelník blahobytu**

*Zdroj: (Jošt, 2019)*

Základem modelu je trojúhelník reprezentující celé národní hospodářství, který je rozdělen na čtyři vnitřní trojúhelníky představující čtyři výše zmíněné sektory (neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor, neziskový sektor domácností, ziskový soukromý sektor). Sektor, který je umístěn uprostřed v kružnici, je věnován právě nestátním neziskovým organizacím. Organizace celého národního hospodářství jsou svým profilem zařazeny do ziskového nebo neziskového sektoru, formálního či neformálního a dále pak do veřejného či soukromého. Ze schématu je dále možné vyčíst, že ačkoliv má každý sektor své určité postavení, zasahují jeho činnosti často i do ostatních součástí hospodářství. Tyto organizace mají společné znaky pro dva či více sektorů. Vzniklé zóny jsou označovány jako smíšené nebo hraniční. Na vznik hraničních či smíšených zón mají vliv například veřejné instituce (obce, kraje z pozice zakladatele...), podnikatelské subjekty (pro rozvoj obchodu) a mnoho dalších. (Jošt, 2019)

Pestoffův trojúhelník zobrazuje různorodost neziskového sektoru. Vláda jako veřejný sektor upravuje legislativní formu a šířku působení neziskových organizací. Specifikuje možnosti získávání finančních prostředků (dotace, veřejné zakázky, daňové úlevy).

Victor A. Pestoff určil 3 podmínky nestátních neziskových organizací:

- organizace jsou založeny soukromými osobami, bez vlivu či záměru státu, jako veřejné instituce
- neziskovost organizace



- pouze právnické osoby s dlouhodobým charakterem činnosti, nejedná se o dočasné uskupení

(Jošt, 2019)

Uspořádáním činností národního hospodářství je možné dle Pestoffa charakterizovat organizace, které působí v jednotlivých sektorech národního hospodářství. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých institucí a příklady společnosti dle Pestoffa.

Sektor	Charakteristika organizací	Příklad
Ziskový, soukromý, tržní (první sektor)	Ziskové, formální, soukromé (privátní)	Akciové společnosti, společnost s ručením omezeným
Neziskový, veřejný (druhý sektor)	Neziskové, formální, veřejné	Obec, kraj, příspěvkové organizace
Neziskový, soukromý (nevládní, třetí sektor)	Neziskové, formální, soukromé (privátní)	Občanské sdružení, nadace, církve
Neziskový, domácnostní (čtvrtý sektor)	Neziskové, neformální, soukromé (privátní)	Domácnosti

**Tabulka 1 Charakteristika organizací dle Pestoffa**

*Zdroj: (Stejskal, Kuvíková, & Mařátková, 2012)*

Organizace neziskového sektoru hrají významnou roli tam, kde se neangažují státní ani podnikové organizace. Neziskový sektor vzniká na základě potřeby a angažovanosti občanů, vyplňuje tak prostor mezi státem, trhem a rodinou. Neziskové organizace (dále jen NO) jsou také pro hospodářství užitečné hned z několika důvodů:

- pomáhají rozvíjet oblasti, které stát nepodporuje
- vytváří pracovní místa a snižují tak nezaměstnanost
- odvádí daně do státního rozpočtu
- přispívají k tvorbě HDP
- podporují často vědu a výzkum
- rozvíjí občanskou společnost

(Jošt, 2019)

### 3.1.2 Charakteristika neziskového sektoru

V předchozí kapitole jsme se již zmínili, že neziskové sektory nejsou zakládány za účelem dosahování zisku, ale s cílem uspokojit přímý užitek či uskutečnit poslání. Neziskové organizace nemají zakázáno dosahování zisku. Pokud však organizace dosáhne kladného hospodářského výsledku, nesmí si tento výsledek rozdělit mezi své členy.

Dosažený zisk musí být znovu využit v organizaci na financování činností, pro kterou byla organizace založena.

Mezi hlavní činnosti organizace patří uskutečnění poslání. Poslání je pro každou neziskovou organizaci jiné. Toto poslání představuje hlavní důvod, proč byla daná organizace založena, například hlavním posláním školy je uspokojovat žáky a studenty v oblasti vzdělávání, v případě stacionářů pro seniory je hlavním posláním uspokojovat seniory v oblasti sociálních služeb atd.

Z odborné literatury zabývající se neziskovou organizací jsou zmíněné alespoň dvě definice pro neziskové organizace:

*„Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“* (Stejskal, Kuvíková, & Maťátková, 2012)

*„Termín nezisková organizace označuje právnické osoby či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších tzv. dobrých skutků.“* (Stejskal, Kuvíková, & Maťátková, 2012)

Nový občanský zákoník, který vešel v platnost 1. ledna 2014, změnil některé typy neziskových organizací po právní stránce. Došlo například k těmto změnám:

- nemohou vznikat nová občanská sdružení, stávající se převedla na spolek, ústav, nebo družstvo
- nemohou vznikat nové obecně prospěšné společnosti. Stávající se nadále řídí dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- nadace a nadační fondy jsou nově regulovány zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- vznikají nové právní formy: ústavy, Organizační složka zahraničního nadačního fondu, Odborová organizace a organizace zaměstnavatelů, Organizační složka zahraniční nadace, a další.

(Jošt, 2019)

Sociologové Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier definovali mezinárodně uznávanou charakteristiku neziskových organizací. Nestátní neziskový sektor chápou oba autoři, jako soubor institucí, které existují vně státních struktur (mimo okruh státní

struktury). Tyto organizace jsou především určeny pro veřejné zájmy. Oba autoři charakterizují pět základních vlastností:

- Institucionalizované (organized) – organizace má svou jistou strukturu, řád a fungující procesy.
- Soukromé (private) – organizace jsou institucionálně odděleny od státní správy, nemají významnou státní podporu. Organizace je ve své podstatě soukromá.
- Neziskové (non-profit) – cílem organizace není dosahování zisku, které vznikly z činnosti, a jeho následného rozdělování. Případným dosažený zisk je určen k dosahování cílů organizace.
- Samosprávnost a nezávislost (self-governing) – organizace jsou schopné řídit svou činnost a aktivitu samostatně, mají vlastní pravidla a postupy, které pomáhají při kontrole vlastní činnosti. Organizace nejsou ovládány zvenčí.
- Dobrovolnost (voluntary) – organizace jsou založeny dobrovolně, dobrovolnost je chápána například projevem bezplatného výkonu funkce, bezplatným poskytováním prací, poskytováním darů atd. V organizaci mohou být zaměstnání i placení zaměstnanci.

(Jošt, 2019)

### 3.1.3 Dělení neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme rozdělit na základě několika kritérií. Níže jsou uvedena nejčastější kritéria pro dělení organizací.

Rozdělení neziskových organizací podle **zřizovatele**:

- Státní neziskové organizace – příspěvková organizace je zřízena státem nebo jiným veřejným zřizovatelem. Pokud organizaci zřídil stát a je financována převážně ze státního rozpočtu jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou organizační složkou státu a je upravována zákonem č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). Pokud je zřizovatelem kraj nebo obec jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou územními samosprávnými celky a upravuje ji zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Financována je převážně z rozpočtu svého zřizovatele.

- Nestátní neziskové organizace – organizace, které jsou zakládány z iniciativy fyzické nebo právnické osoby. Mezi tyto organizace patří spolek, nadace, nadační fond, ústav, společenství vlastníků.

(Stejskal, Kuvíková, & Mařátková, 2012)

Jedním z kritérií pro rozdělení neziskových organizací je hledisko **prospěšnosti** – tj. charakter poslání organizace:

- Organizace veřejně prospěšné – poslání organizace je produkce statků a služeb, které uspokojují potřeby široké veřejnosti. Především poskytované služby potřebným (například: zdravotnictví, vzdělávání, ekologie). Nejčastější formy: nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, politické strany, církve a náboženské společnosti.
- Organizace vzájemně prospěšné – poslání organizace je sloužit uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace (například: kultura, realizace, profesních zájmů).

Z hlediska **právní úpravy** dělíme neziskové organizace do dvou skupin

- Řízené dle občanského zákoníku – spolek, nadace, nadační fond, ústav, společenství vlastníků
- Řízené dle jiných zákonů – politická strana a politické hnutí (zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, v platném znění); církve a náboženská společnost (zákon č. 3/2002 Sb., Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), v platném znění); obecně prospěšná společnost (zákon č. 248/1995 Sb., Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění); školská právnická osoba (zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění) a další.

Dalším kritériem je členění neziskových organizací z hlediska **vzniku**:

- Zápisem do veřejného rejstříku – spolek, nadace, nadační fond, ústav, společenství vlastníků
- Zápisem do seznamu, registru, rejstříku – politické strany a politická hnutí (registrace u Ministerstva vnitra); církve a náboženské společnosti (registrace

u Ministerstva kultury); školské právnické osoby (registrace u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy) atd.

- Ze zákona – profesní komory; veřejné vysoké školy; Český rozhlas; Česká televize atd.

(Kryšková, 2019)

### **3.1.4 Základní funkce neziskového sektoru**

Ekonomická funkce – organizace se začleňují do koloběhu v národním hospodářství výrobními faktory, zbožím, službami. Působí jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.

Sociální funkce – tato funkce zahrnuje další dvě funkce. Funkci servisní – organizace vykonává a poskytuje specifické statky. Další funkce je participační – funkce uspokojuje potřeby, sdružuje kolektiv, aktivně se členové podílí na činnosti dané organizace.

Politická funkce – funkce zahrnuje opět dvě další funkce. Funkce ochránářská – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv. Funkci demokratizační – má mimořádný přínos k rozvoji demokracie. Lidem poskytuje možnost ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění.

## **3.2 Nestátní neziskové organizace**

### **3.2.1 Nestátní neziskové organizace podle občanského zákoníku**

#### **3.2.1.1 Spolek**

Spolek je od 1. ledna 2014 zvláštní forma právnické osoby. Jedná se o samosprávné a dobrovolné sdružení osob, které spojuje společný zájem (společné aktivity zaměřené jen na členy spolku) nebo veřejně prospěšné činnosti (vzdělávání) směřující vůči široké veřejnosti. Spolek mohou založit minimálně tři zakladatelé, kteří se shodnou na stanovách (název a sídlo spolku, účel, práva a povinnosti členů, určení statutárního orgánu).

Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Název musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ případně zkratka „z.s“. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet také vedlejší hospodářskou (doplňkovou) činnost. Jako vedlejší činnost může spolek podnikat a dosahovat zisku. Orgánem spolku je statutární orgán a nejvyšší orgán. Dále pak kontrolní komise, rozhodčí komise, případně jiný orgán, pokud jsou zakotveny ve stanovách. Spolek se zruší likvidací na základě návrhu osoby, který má na spolku právní

zájem. Dále pak na základě rozhodnutí soudu, pokud spolek vyvíjí činnost, která není v souladu se zákonem. Spolek zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku.

(Kryšková, 2019)

### 3.2.1.2 Nadace a nadační fondy

Nadace upravuje nový občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.), stejně jako spolky. V současné právní úpravě se nadace a nadační fondy řadí mezi Fundace. Fundace jsou právnické osoby vytvořené majetkem vyčleněným určitému účelu. Nadací rozumíme sdružení majetku založené za určitým účelem, který může být veřejně prospěšný (zaměřené na životní prostředí, kulturní památky atd.) nebo dobročinný (podporu určité skupiny osob).

Nadace se zakládá nadační listinou a vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku nadací. Název nadace musí obsahovat slovo „nadace“. Orgánem nadace je správní rada, která zastupuje nadaci, dozorčí rada vykonávající kontrolní funkci a revizor. Souhrnná výše vkladů před vznikem nadace je stanovena v hodnotě minimálně 500 000 Kč. Nadace se zakládá za určitým účelem, pokud není tento účel splněn, nadace zaniká. Další úpravy pro zrušení nadace jsou uvedeny v novém občanském zákoníku. Nadace zaniká výmazem z nadačního rejstříku.

(Jošt, 2019)

### 3.2.1.3 Ústav

Ústav je další formou právnické osoby a vzniká za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti široké veřejnosti, které jsou každému dostupné za předem stanovených podmínek (sociální, zdravotní služby atd.). Také platí, že hlavní činnost ústavu nemůže být podnikatelská.

Ústav je založen zakládací listinou a vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku ústavů. Statutární orgánem je ředitel a vrcholným orgánem pak správní rada minimálně o 3 členech, jejichž pravomoci jsou definovány v zakládací listině. Ústav je zrušen soudem, a to při dlouhodobém nenaplnění účelu, pro který byl ústav zřízen. Den zániku ústavu je výmaz z veřejného rejstříku ústavů.

#### 3.2.1.4 Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost (dále jen o.p.s.) je další forma neziskové organizace. Úkolem o.p.s. je poskytování obecně prospěšných služeb uvedených za předem stanovených podmínek pro všechny uživatele stejně.

Od 1. ledna 2014 není možné již obecně prospěšné společnosti zakládat. Stávající o.p.s. mohou fungovat dále, nebo se transformovaly do jiné právní formy (zapsaný ústav, zapsaný spolek, nadační fond, nadace...).

Orgány společnosti jsou dozorčí rada (dohlíží na chod společnosti), správní rada (schvaluje rozpočet, ...) a ředitel (jedná jménem společnosti). Financována je z vkladu zakladatelů, vykonáváním obecně prospěšných činností, z darů, z doplňkové činnosti, nebo z dotací ze státního rozpočtu. Dříve byly společnosti upravovány podle zákona o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995. Tento zákon byl 1. ledna 2014 zrušen a nahrazen novým občanských zákoníkem - 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

(Kryšková, 2019)

### 3.2.2 Nestátní neziskové organizace upravené jinými zákony

Pro účely této bakalářské práce se zaměříme pouze na Školské právnické osoby

#### 3.2.2.1 Školské právnické osoby

Školskou právnickou osobu upravuje zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů dle školského zákona. Zřizovatelé jsou veřejní (ministerstvo, kraj, obec nebo svazky obcí) nebo soukromí (právnická nebo fyzická osoba).

Školská právnická osoba vzniká dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob. Školská právnická osoba může také vykonávat vedlejší hospodářskou činnost (doplňkovou činnost), ale tato činnost nemůže být financována z příjmů hlavní činnosti. Ředitele školské právnické osoby zřizované veřejným zřizovatelem jmenuje a odvolává zřizovatel. U soukromého zřizovatele tuto činnost provádí rada. Rada kontroluje dodržování hlavní činnosti, schvaluje rozpočet atd.

Zřizovatelé:

- Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace.

- Ministerstvo školství zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace
- Ministerstvo obrany, vnitra, spravedlnosti, práce a sociálních věcí zřizuje školy a školská zařízení jako organizační složku státu nebo součást organizační složky státu
- Registrované církve a náboženské společnosti zřizují školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo právnické osoby podle zvláštních právních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb.

(Kryšková, 2019)

### **3.2.3 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace**

Po roce 1989 došlo k uvolnění poměrů v České republice a vytvořili se první neziskové organizace a jejich počet prudce stoupal. Pro správný způsob organizace a dozorování nově vzniklých organizací byla vytvořena Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Tato Rada slouží jako poradní, iniciativní a koordinační orgán vlády. Hlavní činností rady je projednávání podkladů týkajících se nestátních neziskových organizací s vládou ČR. Dále pomáhá vytvářet vhodné prostředí pro existenci a fungování těchto organizací, spolupracuje s ministerstvy a dalšími správními úřady a pomáhá s dostupností a zveřejňováním informací (například informace o dotacích z veřejných rozpočtů atd).

### **3.3 Příspěvková organizace**

Příspěvková organizace je právnická osoba zřizovaná a financovaná státem nebo jinou veřejnou institucí. Často se tyto organizace značí jako státní organizace. Nejběžněji se tento typ zřízení používá pro školy a školská zařízení. Jak bylo již výše uvedeno zřizovatel může být organizační složkou státu nebo územně samosprávný celek a vzniká na základě zřizovací listiny.

Zřizovací listina obsahuje kromě podstatných náležitostí (název, a sídlo, doba zřízení, statutární orgán) také vymezení hlavní a doplňkové činnosti a informace o majetku. Majetek, který příspěvková organizace používá ke své činnosti, patří do vlastnictví zřizovatele této organizace. Příspěvková organizace je povinna o svěřeném majetku účtovat a odepisovat ho na základě účetních metod.

Několikrát byla v práci zmíněna hlavní a doplňková činnost. Hlavní činností se rozumí činnost, pro kterou byla organizace zřízena. Příspěvková organizace má právo



poskytovat kromě své hlavní činnosti také vedlejší hospodářskou činnost tzv. doplňkovou činnost, například pronájem prostor, zřízení hudebních kroužků atd. Tato skutečnost je uvedena ve zřizovací listině. Organizace tak může poskytovat své prostory, případně další kompetence a znalosti svých zaměstnanců, kterými disponuje. Tato činnost však nesmí omezovat průběh hlavní činnosti nebo ohrožovat její kvalitu. Předmět, rozsah i jednotlivé podmínky doplňkové činnosti musí být schváleny a povoleny jejím zřizovatelem.

Doplňková činnost nesmí být financována z prostředků z rozpočtu svého zřizovatele přidělených k pokrytí nákladů na hlavní činnost. Účetnictví doplňkové činnosti musí být vedeno odděleně od hlavní činnosti.

(Ing. Morávek, 2016)

### **3.3.1 Financování a hospodaření příspěvkové organizace**

#### 3.3.1.1 Financování

Každá příspěvková organizace chce plnit své poslání, a proto potřebuje ke svému fungování nejen kvalitní vedení, ale také potřebné množství zdrojů. Pro každou organizaci je nutné si zajistit financování nákladů a výdajů spojených s hlavní činností, a proto sestavuje na každý rok tzv. rozpočtový plán.

Rozpočtový plán (rozpočet) je finanční plán hospodaření organizace sestavený vždy na jeden rok v peněžním vyjádření. Rozpočet je sestavován jako vyrovnaný (náklady = výnosy).

(Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2021)

Zdroje financování příspěvkových organizací:

- peněžní prostředky získané hlavní činností
- peněžní prostředky přijaté ze státního rozpočtu
- peněžní prostředky z fondů organizace
- peněžní prostředky získané z doplňkové případně jiné činnosti
- peněžité dary od fyzických a právnických osob,
- peněžní prostředky poskytnutými ze zahraničí
- peněžní prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů,
- peněžní prostředky poskytnuté České republice z rozpočtu Evropské unie,

- peněžní prostředky z finančních mechanismů a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu.

(Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2021)

### 3.3.1.2 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek příspěvkové organizace by měl být vždy vyrovnaný. Mohou však nastat situace, vedoucí ke zlepšenému případně ke zhoršenému hospodářskému výsledku.

- Zlepšený hospodářský výsledek

*„V případě, že hospodaření příspěvkové organizace skončí zlepšeným hospodářským výsledkem, použije se přednostně k úhradě jejího zhoršeného hospodářského výsledku podle odstavce 2 písm. c) a dále k úhradě zhoršeného hospodářského výsledku vzniklého před nabytím účinnosti tohoto zákona.“* (Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2021)

Pokud nedošlo ke ztrátě v předchozích letech případně je již plně uhrazena, příspěvková organizace rozdělí svůj zlepšený hospodářský výsledek do fondů, a to následujícím způsobem: maximálně 80 % zlepšeného hospodářského výsledku příspěvkové organizace do fondu odměn, maximálně 25 % zlepšeného hospodářského výsledku do fondu reprodukce nebo do rezervního fondu bez omezení.

- Zhoršený hospodářský výsledek

*„Jestliže hospodaření příspěvkové organizace za běžný rok skončí ztrátou po zahrnutí příspěvku (dále jen zhoršený hospodářský výsledek), je zřizovatel povinen projednat s příspěvkovou organizací zabezpečení jeho úhrady do konce následujícího rozpočtového roku.“* (Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2021)

Zhoršený hospodářský výsledek příspěvková organizace zajistí především ze svého rezervního fondu. Pokud je nedostatek prostředků v tomto fondu, může být ztráta uhrazena z rozpočtu zřizovatele, případně ze zisku příspěvkové organizace v následujícím roce. V případě neuhrazení zhoršeného hospodářského výsledku ani v následujícím roce, nebo příspěvková organizace opět dosáhne zhoršeného hospodářského výsledku, zruší zřizovatel tuto organizaci. (Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2021)

### 3.3.1.3 Fondy příspěvkové organizace

Podle § 29 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů příspěvková organizace tvoří tyto peněžní fondy:

Rezervní fond – fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření. Slouží především k rozvoji organizace, k časovému překlenutí dočasného nesouladu v hospodářském výsledku, k úhradě případných sankcí uložených za porušení rozpočtové kázně a k úhradě ztráty z předchozích let.

Investiční fond – fond se tvoří k financování svých investičních potřeb. Nejčastějším zdrojem je investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele. Tyto investice slouží k pořízení a technickému zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, k navýšení peněžních prostředků určených na financování údržby a k provedení oprav majetku.

Fond odměn – další fond, který se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace. Maximální limit pro tento fond je 80 % z tohoto výsledku. Slouží především k úhradě případného překročení prostředků na platy a také pro mimořádné odměny zaměstnancům. Peněžní fondy a převod peněžních prostředků do fondů schvaluje zřizovatele příspěvkové organizace.

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) – fond upravuje vyhláška č. 114/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. Fond tvoří 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Z tohoto fondu může organizace přispívat na náklady na provoz mateřské školy, zařízení poskytující služby péče o dítě v dětské skupině, kulturní zařízení, rekreační zařízení, a další stanovené vyhláškou. (Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, Předpis č. 114/2002 Sb., 2021)

### 3.3.1.4 Strategické řízení

Pro každou organizaci je důležité si stanovit také dlouhodobý plán, kam se organizace má vyvíjet. Strategické řízení je zaměřeno na dlouhodobé plánování a směřování organizace k určitému cíli.

Proces řízení má svou časovou a věcnou stránku. Časovou stránku nám zahrnují jednotlivé fáze řídicího procesu:

- Plánování
- Organizování
- Operativní řízení (vedení lidí)

V rámci těchto funkcí následuje věcná analýza strategického cyklu. Strategický cyklus, kterým označujeme celý proces strategického řízení, jsou 4 základní neustále se opakující fáze:

- Informace (formulace strategie)
- Rozhodování (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola (vyhodnocení a případná aktualizace strategie)

Strategické řízení se snaží dosáhnout toho, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení. To představuje nejvyšší smysl strategického řízení. Výstupem strategického řízení je dobře fungující a prosperující organizace s dosaženými cíli.

(Strategické řízení, 2019)

Nejpoužívanější metody strategického řízení pro správné definování strategického cíle:

- SMART – analýza hodnotí kvalitu projektových cílů. Projektových cílů může být i více. Náležitosti každého cíle: S – specific – konkrétní, specifický, M – measurable – měřitelný, A – achievable/acceptable – dosažitelný, přijatelný, R – realistic – realistický, T – timely/trackable – časově ukotvený, sledovatelný. (SMART, 2019)
- Step analýza (PESTLE analýza) - zkoumá vnější faktory, které ovlivňují organizaci z jejího bezprostředního okolí. Sama organizace tyto faktory nemůže ovlivnit. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické (P = politické, E = ekonomické, S = sociální, T = technologické; E = ekologické). (PESTLE analýza, 2015)
- SWOT analýza – nejpoužívanější způsob strategického řízení a plánování. Z tohoto důvodu je analýza níže popsána detailněji. (SWOT analýza, 2020)

## SWOT analýza

Zabývá se rozbohem a hodnocením jednotlivých aspektů vycházejících ze zkoumání vnitřního i vnějšího prostředí. Tato analýza se skládá ze čtyř částí. První dvě části popisují vnitřní prostředí v organizaci pomocí silných a slabých stránek organizace. Druhé dvě části analyzují vnější prostředí, kde definují případné příležitosti nebo ohrožení.

Do vnitřního prostředí zahrnujeme například logistiku organizace, vztahy v rámci organizace atd. Hodnotíme silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Naopak vnějším prostředím je myšleno okolí organizace, jedná se zejména o změnu úrokových sazeb, fáze hospodářského cyklu a další. V tomto prostředí hodnotíme příležitosti a hrozby organizace. Vnější okolí nemůžeme tak dobře kontrolovat, hrozby lze však identifikovat a vymezit například analýzou konkurence a různými ekonomickými a demografickými faktory, které jsou předem známé předchozími statistikami anebo které organizace vytváří z vlastní iniciativy.

Charakteristika jednotlivých částí:

- Silné stránky – jedná se o vnitřní faktor, který přispívá k dosahování cílů organizace, v čem je organizace „dobrá“. Mezi silné stránky patří zdroj, kompetence či schopnost získat konkurenční výhodu. U neziskových organizací se může jednat například o daňové zvýhodnění, možnosti využití pomoci dobrovolníků, kteří přinášejí organizaci značné úspory.
- Slabé stránky – jedná se o vnitřní faktor, který nemá kladný vliv na dosahování cílů organizace, v čem je organizace „špatná“, co lze využít. Slabé stránky ohrožují výkonost organizace, poškozují růst organizace a způsobují konkurenční nevýhodu. V případě neziskových organizací se jedná především o nedostatek financí a finanční nestabilitu v oblasti příjmů a také na úrovni rezerv.
- Příležitosti – vnější faktor, který příznivě ovlivňuje dosahování cílů organizace. Jde o možnosti a vyhlídky pro efektivnější využití disponibilních zdrojů organizace, napomáhání zvýšení konkurenceschopnosti a finančních zdrojů.
- Hrozby – vnější faktor, který nemá pozitivní vliv na dosahování cílů organizace, poukazuje, na co je nutné dávat pozor. Mezi hrozby patří ohrožení určitého postavení na trhu, například nová konkurence či zesílení vlivu současné organizace, nestabilní politická situace, živelní pohromy, odchod klíčové osob a dále také ztráta dobrého jména nebo pověsti organizace. (SWOT analýza, 2020)

### 3.3.1.5 Účetní výkazy

Pro rozebrání finanční analýzy pro praktickou část jsou nutná data z účetních výkazů. Data z výkazů rozdělujeme na interní a externí. Externí data slouží především k určení solventnosti organizace pro banky, investory, obchodní partnery atd. Interní data jsou určena pro potřeby organizace a pomáhají v rozhodování finančním manažerům, vlastníkům společnosti a dalším. Zdrojem dat pro finanční analýzu jsou finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích a výroční zpráva. Tyto výkazy utváří účetní závěrku každé účetní jednotky.

(Finanční analýza podniku, 2017)

#### **Účetní rozvaha (bilance)**

Rozvaha nám představuje výkaz o majetku firmy (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva) v peněžním vyjádření k určitému datu. Slouží k posouzení finančního postavení podniku. Rozvaha nám poskytuje data k určitému okamžiku, jedná se tedy o stavové veličiny. V rozvaze musí být zachována tzv. bilanční rovnice: aktiva = pasiva.

(Druhy účetních výkazů, vztahy mezi nimi a jejich využití pro řízení, 2008)

#### **Výkaz zisků a ztrát (Výsledovka)**

Výkaz slouží k poskytnutí podrobného přehledu o výsledku finančního hospodaření (zisk nebo ztráta) za sledované období a současně porovnává s rokem předchozím. Výkaz zachycuje tzv. tokové veličiny, jedná se o veličiny zachycené za určité období. Účetní jednotka ve výkazu zachycuje náklady a výnosy. Náklady představují peněžní vyjádření prostředků účelně vynaložených na získání výnosů. Výnosy jsou finanční prostředky, které organizace získá z činnosti za dané účetní období. Hospodářský výsledek rozdělujeme ve zjednodušeném rozsahu na provozní, finanční, za běžnou činnost a mimořádný. Výkaz je uspořádán v druhovém nebo účelovém členění. Druhové členění rozlišuje náklady podle druhů (spotřeba materiálu), o jaký náklad se jedná. Účelové členění rozlišuje náklady dle jejich původu (na výrobu).

(Druhy účetních výkazů, vztahy mezi nimi a jejich využití pro řízení, 2008)

### **Výkaz o peněžních tocích (Cash flow)**

Výkaz, který udává, jaký je stav peněžních prostředků na začátku a na konci účetního období a jaké činnosti se podíleli na změně těchto prostředků. Peněžní prostředky představují peníze v hotovosti, na běžném účtu, ceniny a také peníze na cestě. Struktura peněžních toků je následující: z provozní, z investiční a z finanční činnosti. Máme přímou a nepřímou metodu pro sestavení výkazu cash flow. Přímá metoda zobrazuje přehled příjmů a výdajů podniku za určité období. Nepřímá metoda sestavuje cash flow z upravených výsledků hospodaření z rozvahy.

(Druhy účetních výkazů, vztahy mezi nimi a jejich využití pro řízení, 2008)

## 4 Vlastní práce

V praktické části své bakalářské práce jsou aplikována dosavadní poznatky z teoretické části na zvolené neziskové organizaci. V úvodní části je představena organizace Základní školy Praha 7, Korunovační 8 a k ní přidruženého hudebního kroužku Hathóra (dále jen kroužek). Dále je provedena analýza hospodaření a rozbor financování celé školy.

### 4.1 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace

#### 4.1.1 Charakteristika školy

Základní škola Praha 7, Korunovační 8 byla založena v září roku 1899. Jedná se o příspěvkovou organizaci a zřizovatelem je Městská část Praha 7. Velikostně se škola řadí mezi středně velké pražské školy.

Škola kromě hlavní činnosti poskytuje také doplňkovou činnost – pronájem prostor a prodej služeb. Příspěvková organizace, která poskytuje jako svoji hlavní činnost vzdělání, je osvobozena od DPH. Škola ovšem poskytuje doplňkovou činnost, která je vyšší než 1 mil. Kč za rok, proto z této činnosti již DPH odvádět musí.

V následující Tabulka 2 je zobrazen vývoj počtu žáků, kteří školu navštěvovali a vývoj počtu žáků, kteří navštěvovali hudební kroužek Hathóra v jednotlivých školních letech:

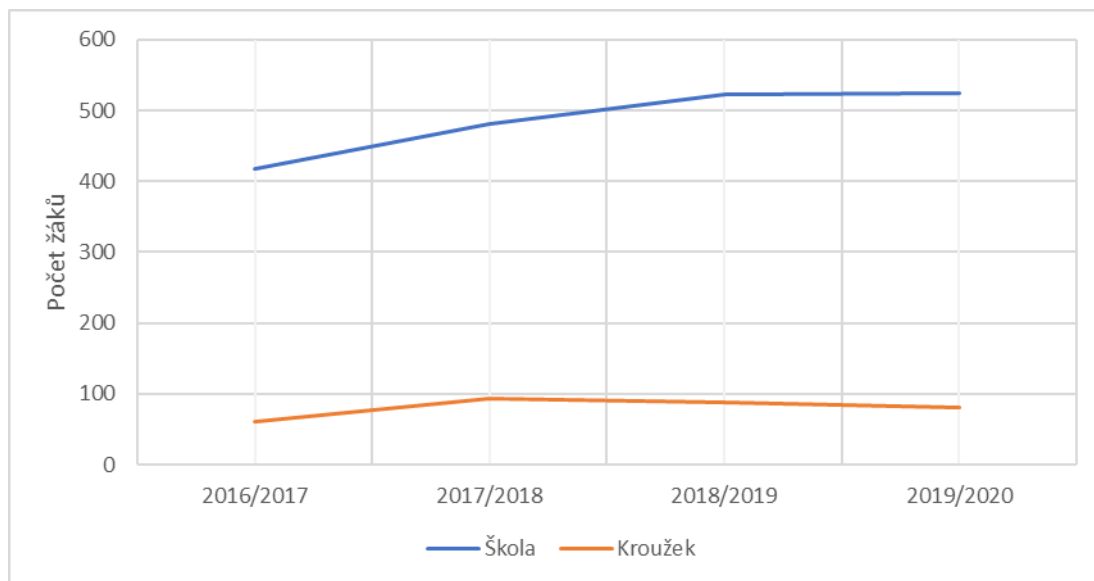
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Škola</b>	417	482	522	525
<b>Kroužek</b>	61	94	88	81

**Tabulka 2 Vývoj počtu žáků za období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

Z Graf 1 a Tabulka 2 vyplývá, že škola má mírný přírůstek počtu žáků ve sledovaném období, což svědčí o dobré prosperitě a jménu školy. Kroužek má ve školním roce 2017/2018 velký nárůst počtu žáků. V následujících rocích se počet žáků mění jen mírně.





**Graf 1 Vývoj počtu žáků za období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

#### 4.1.1.1 Fondy školy

Škola používá ke své činnosti tyto fondy (data jsou získána z Rozvahy):

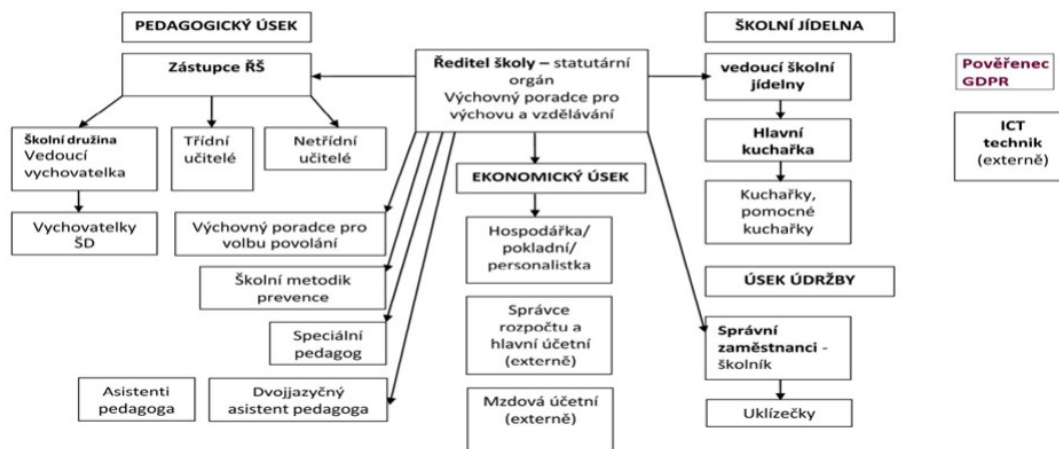
- Fond odměn
- Fond kulturních a sociálních potřeb
- Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření
- Rezervní fond z ostatních titulů
- Fond reprodukce majetku, fond investic

#### 4.1.1.2 Organizační struktura Školy

Škola v roce 2021 zaměstnává celkem 69 pedagogických a 16 nepedagogických pracovníků. Na škole se uplatňuje liniová organizační struktura, kdy jsou vertikálně orientovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Schéma z výroční zprávy zobrazuje organizační strukturu školy. Statutárním orgánem základní školy je ředitel, kterého volí a odvolává zřizovatel, v tomto případě Městská část Prahy 7 v souladu s § 116 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Základní škola Praha 7, Korunovační 8  
1 – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ŠKOLY



**Obrázek 3 Organizační schéma školy**  
Zdroj: (Výroční zpráva za školní rok 2019/20, 2020)

#### 4.1.1.3 Styl vedení

Škola má velký počet zaměstnanců a její vedení je spíše direktivního charakteru. Ředitel má vždy hlavní slovo a řídí se především zákony a vyhláškami. Naproti tomu současný ředitel Mgr. Tomáš Komrška do svého jednání uplatňuje prvky demokratického řízení, naslouchá novým názorům a vnímá své kolegy a jejich potřeby. Konečné rozhodnutí musí však učinit sám.

#### 4.1.2 Charakteristika kroužku

V případě kroužku, který byl založen v roce 2003, se jedná o tzv. doplňkovou činnost příspěvkové organizace. Kroužek má v pronájmu prostory školy, které využívá pro výuku hry na hudební nástroje se souhlasem zřizovatele Městské části Praha 7. Kroužek nabízí výuku hry na hudební nástroje: klavír, flétna a kytara.

Kroužek je financován pouze z členských příspěvků od žáků, kteří jej navštěvují. Veškeré tyto příjmy jsou využity na financování poskytování hudebního vzdělání a pokrytí nákladů s tím souvisejících. Žádné jiné příjmy hudební kroužek nemá.

##### 4.1.2.1 Organizační struktura kroužku

Kroužek v roce 2021 zaměstnává celkem 8 lektorů a jednoho administrativního pracovníka. Všichni zaměstnanci školy jsou přímo podřízeni řediteli školy. Za chod

kroužku je zodpovědný vždy administrativní pracovník. Náplní práce tohoto pracovníka je zajišťování kvalitních lektorů a také běžný chod organizace nejen po finanční stránce.

#### 4.1.2.2 Styl vedení

V případě kroužku se uplatňuje především demokratický styl vedení. Lektori jsou vnímáni spíše jako kolegové, aniž by byl přímo uplatňován vztah nadřízenosti/podřízenosti vůči administrativnímu pracovníkovi. Lektori mají prostor k vyjadřování svých názorů, postojů, připomínek a nových nápadů. Mají tak možnost aktivně se podílet na vedení kroužku, tím je v nich vzbuzován větší zájem a motivace. Administrativní pracovník se snaží být více kolegou než nadřízeným. Vždy tyto návrhy vyslechne, ale při závěrečném rozhodování má hlavní slovo. Své rozhodnutí musí také obhájit před ředitelem školy.

#### 4.1.2.3 SWOT analýza

Pro správné vedení organizace je důležité si zmapovat silné a slabé stránky. SWOT analýza je použita ke zhodnocení doplňkové činnosti hudebního kroužku. Silné a slabé stránky byly identifikovány na základě charakteristiky kroužku.

##### **Silné stránky**

- organizace s dvacetiletou zkušeností
- mladí flexibilní lektori s vášní pro hudbu a chutí předat své znalosti dětem
- osobnost ředitele školy, který vede školu a rád podporuje všechny aktivity s dětmi
- dobrá pověst
- individuální přístup k dětem
- spolupráce kroužku se školou v rámci různých projektů a představení
- dobré vztahy s dětmi a jejich rodinami
- vyzvedávání dětí přímo v družinách, kdy není nutná přítomnost rodičů pro přepravu dětí
- vznik nových přátelství mezi dětmi

##### **Slabé stránky**

- vysoké školné z důvodů pokrytí všech nákladů
- nedostatečně kvalitní vybavení
- malé odměny lektorů závislé na odučených hodinách
- závislost na škole, která pronajímá prostory kroužku

### **Příležitosti**

- získání dárců na poskytnutí lepšího vybavení, například kvalitnějšího klavíru
- získání nových zájemců o hru na hudební nástroj v případě spolupráce na různých projektech v rámci základní školy
- představení uskutečněná pro širokou veřejnost a tím upevnění i dobré pověsti organizace
- vzrůstající poptávka pro poskytování hudebního vzdělání

### **Hrozby**

- zvyšování cen vstupů (např. zvyšování odměn)
- nová situace s pandemií COVID-19
- nedostatek lektorů a prostoru
- kapacita kroužku omezená pronajatými prostory
- růst nezaměstnanosti a s tím související nastávající finanční situace rodin
- zvýšení kapacit základních uměleckých škol

Z výsledků analýzy vyplývá, že kroužek disponují převážně silnými stránkami než slabými. Dále pak analýza zobrazuje poměrně velké množství příležitostí, které přichází z vnějšího prostředí a mohou pomoci s dalším rozvojem organizace. V současné době také z vnějšího prostředí přichází hrozba, která převážně souvisí se vzniklou situací kvůli pandemii COVID-19 a jejími důsledky v ekonomice, které zatím nejsou všechny známy. Veškeré důsledky se plně projeví po skončení této pandemie.

Nejvýznamnější příležitostí pro kroužek je v získání vícezdrojového financování. Dnešní společnost má zájem o široké spektrum rozhledu v rámci vzdělávání, a je proto důležité více zaujmout veřejnost, například charitativním vystoupením na dětském oddělení v nemocnicích atd. Využití této příležitosti může kroužku pomoci zvýšit odměnu pro lektory a snížit tak jednu z největších hrozeb. Kroužek by mohl získat další kvalitní lektory a rozšířit tak nabídku výuky pro více druhů hudebních nástrojů.

Kroužek disponuje velkým množstvím silných stránek. Mezi nejsilnější stránky patří dobrá spolupráce mezi školou a samotným kroužkem, kterou ve větší míře zajišťuje spolupráce ředitele a administrativního pracovníka. Další silnou stránkou je pověst obou těchto organizací a dobré vztahy s rodiči. Dobré a dlouhodobé vztahy přidávají kroužku na důvěryhodnosti. Udržením této silné stránky může kroužek omezit hrozbu potencionálních konkurentů, Kroužek by ve své činnosti na základě této analýzy měl určitě pokračovat.

## 4.2 Finanční analýza školy

Finanční analýza je soubor činností s cílem určit silné a slabé stránky. Slabé stránky pro organizaci znamenají v budoucnu určitou hrozbu, naopak silné stránky může organizace využít jako novou příležitost. Finanční analýza zohledňuje finance, peníze i čas. Vychází především z dat minulých získané z účetních výkazů, ale závěry slouží jako podklad pro rozhodování v čase budoucím. Finanční analýza bude provedena z rozpočtu, rozvahy a z výkazu zisků a ztráty školy. (Finanční analýza, 2021)

Pro účely této práce jsou použity analýzy extenzivních ukazatelů (pro určení vývojového trendu organizace), dále analýzy poměrových ukazatelů (pro určení informací o finančním zdraví organizace) a analýzy rozdílových ukazatelů označovány také jako fondy finančních prostředků.

Příjmy a výdaje školy:

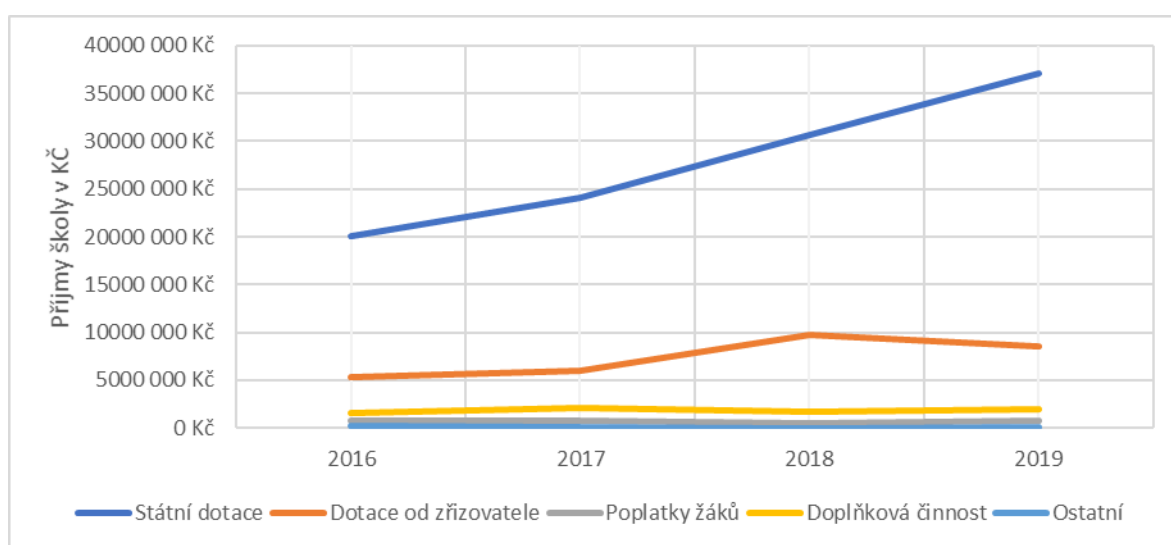
- Státní dotace – Neinvestiční výdaje školy rozdělujeme na přímé a provozní náklady. Přímé náklady (platy, náhrady platů a mezd, výdaje na učební pomůcky a další výdaje související se vzděláváním) jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Od ledna 2020 byl schválen nový způsob výpočtu výše dotací. Ministerstvo školství provede rozpis většiny prostředků na přímé výdaje na vzdělávání a stanoví její výši pro každou jednotlivou školu. Krajský úřad pak doplní výši prostředků na další školské služby. Provozní náklady jsou hrazeny z rozpočtu zřizovatele.
- Dotace od zřizovatele – neinvestiční provozní a také investiční výdaje hradí zřizovatel příslušné školy ze svého rozpočtu. Mezi výdaje hrazené z dotací od zřizovatele patří například spotřeba energie, náklady na opravu a údržbu majetku a další.
- Vlastní zdroje:
  - Poplatky žáků* – na škole existuje spolek Škola a Spolek Montessori Škola (forma zapsaného spolku). Tyto spolky vybírají dobrovolný příspěvek od rodičů a přispívají škole na konkrétní účely.
  - Doplňková činnost* – škola pronajímá jako doplňkovou činnost své prostory. Děti tak mohou navštěvovat zájmové kroužky.

V následující Tabulka 3 je uveden přehled příjmů školy z výročních zpráv. Poslední výroční zpráva je k dispozici pouze za školní rok 2019/2020, proto jsou data uvedena k roku 2019.

	Státní dotace	Dotace zřizovatel	Poplatky žáků	Doplňková činnost	Ostatní
2016	20 079 981 Kč	5 258 896 Kč	818 685 Kč	1 627 137 Kč	266 527 Kč
2017	24 091 067 Kč	5 993 801 Kč	741 613 Kč	2 094 670 Kč	111 387 Kč
2018	30 734 228 Kč	9 786 831 Kč	476 938 Kč	1 714 895 Kč	16 728 Kč
2019	37 126 386 Kč	8 519 350 Kč	808 559 Kč	2 012 271 Kč	60 730 Kč

**Tabulka 3 Struktura příjmů školy 2016–2019 (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*



**Graf 2 Struktura příjmů školy 2016–2019 (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

Každoroční přírůstek můžeme zaznamenat u dotací ze státního rozpočtu mezi roky 2016 až 2019. Tyto dotace jsou poskytovány podle počtu žáků. Jelikož se tento počet zvýšil o více než 100 žáků, zvýšila se tím úměrně i výše poskytnuté státní dotace.

Poskytnuté dotace od zřizovatele výrazně vzrostly v letech 2017 a 2018 a to o 39 % (3 793 030 Kč). Naopak u dotací od zřizovatele můžeme mezi roky 2018 a 2019 vidět mírný pokles o 13 % (což činí 1 267 481 Kč).

Příjmy od žáků a z doplňkové činnosti školy k roku 2018 spíše klesaly. Mezi roky 2018 a 2019 tyto příjmy naopak vzrostly. V případě poplatků od žáků mezi roky 2018 až 2019 vzrostly o 70 % (331 621 Kč), v případě příjmů z doplňkové činnosti vzrostly o 17 % (297 376 Kč).

	Příjmy celkem (v Kč)
2016	28 051 226
2017	33 032 537
2018	42 729 620
2019	48 527 296

**Tabulka 4 Celkové příjmy školy v Kč 2016–2019 v (Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

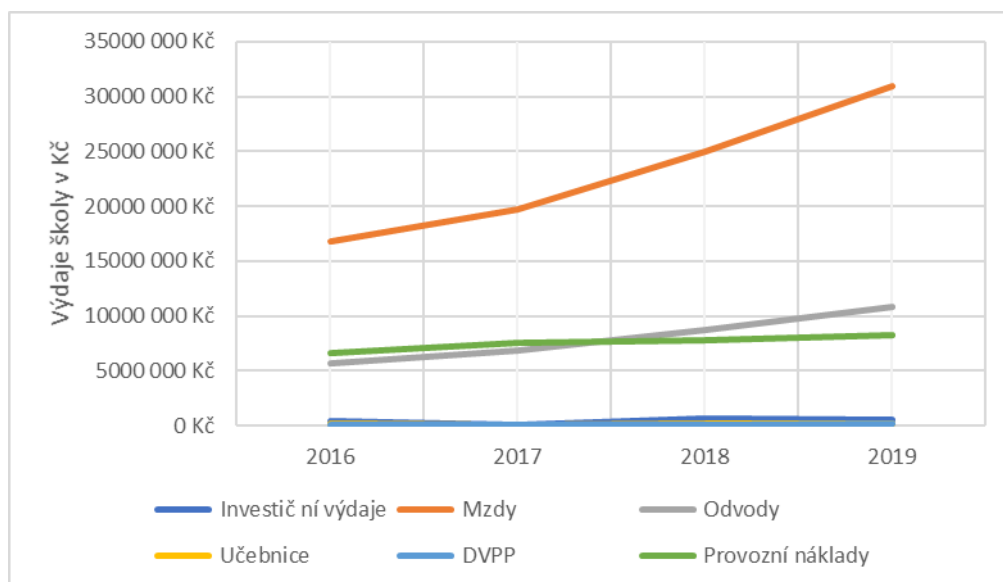
V rámci hodnocení celkových příjmů školy v Tabulka 4, je patrný nárůst příjmů od roku 2016 do roku 2019 a to ve výši 58 % (20 476 070 Kč). Tento nárůst vznikl především z důvodů nárůstu počtu žáků a zvýšením dotací. Škola také začala s novými projekty, například nový styl výuky ve třídě tzv. Montessori výuka, která získala velmi rychle oblibu u rodičů a žáků.

V následující Tabulka 5 je provedena analýza struktury výdajů od roku 2016 do roku 2019. Data jsou získána z výročních zpráv školy.

	Investiční výdaje	Mzdy	Odvody	Učebnice	DVPP	Provozní náklady
2016	400 096 Kč	16 778 037 Kč	5 708 133 Kč	180 672 Kč	34 560 Kč	6 628 384 Kč
2017	108 900 Kč	19 702 725 Kč	6 894 420 Kč	51 511 Kč	57 910 Kč	7 588 459 Kč
2018	655 533 Kč	24 993 430 Kč	8 745 590 Kč	119 423 Kč	98 020 Kč	7 838 464 Kč
2019	503 753 Kč	30 899 138 Kč	10 820 543 Kč	152 537 Kč	128 043 Kč	8 202 130 Kč

**Tabulka 5 Struktura výdajů školy 2016–2019 (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*



**Graf 3 Struktura výdajů školy 2016–2019 (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

Největší výdaje pro školu představují mzdy a zákonná pojištění. S růstem počtu žáků a dalších nových projektů, bylo nutné přijmout i nové učitele. V roce 2016 se jedná o nejnižší výdaje na mzdy a odvody ve sledovaném období. Naopak v roce 2019 se jedná

o nejvyšší výdaje. V případě mezd je celkový nárůst od roku 2016 do roku 2019 o 46 % (14 121 101 Kč). S nárůstem mzdových výdajů souvisí také nárůst odvodů na zákonná pojištění. Ve sledovaných letech se jedná o nárůst o 47 % (5 112 410 Kč).

Se začátkem nového stylu Montessori výuky bylo nutné pořídit i nové učebnice, a proto je výdaj za učebnice nejvyšší v roce 2016. Stejně tak v roce 2019, kdy nastala nová situace kvůli pandemii COVID-19, a bylo nutné zabezpečit nový styl výuky. S pandemií souvisí i další výdaj školy – Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Jelikož školy byly zavřené a přešlo se na distanční výuku, bylo nutné dále vzdělat i pedagogické pracovníky v oblasti využití informačních technologií a vzdělávacích aplikací pro tento způsob výuky. Pedagogičtí pracovníci mohli také využívat k distanční výuce vybavení školy, tyto rostoucí náklady jsou v kolonce provozní náklady. V roce 2019 tyto náklady byly nejvyšší ve sledovaném období.

V investičních výdajích můžeme sledovat nejvyšší nárůst mezi roky 2017 a 2018, kdy byly modernizovány odborné učebny fyziky a chemie. Rozdíl v investičních výdajích činil 83 % (546 633 Kč). V roce 2019 byly investiční výdaje v hodnotě 503 753 Kč a souvisely s rekonstrukcí 4 tříd a s nákupem 20 nových počítačů.

	Výdaje celkem (v Kč)
2016	29 729 882
2017	34 403 925
2018	42 450 460
2019	50 706 144

**Tabulka 6 Celkové výdajů školy v Kč 2016–2019**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv za období 2016–2020*

Celkové výdaje školy v Tabulka 6 vzrostly ve sledovaném období o 41 % (20 976 261 Kč). Růst výdajů souvisí s růstem počtu dětí a nutné modernizace vybavení školy.

Pokud je hodnocen nárůst celkových příjmů (o 58 %, 20 476 070 Kč) a výdajů (o 41 %, 20 976 261 Kč) ve sledovaném období, tak příjmy rostou sice rychleji než výdaje v procentuálním vyjádření, ale ve výsledku se jedná o nižší celkovou částku. Je tedy zřejmé, že výdaje školy rostou rychleji a na další modernizaci případně rozvoj je nutné získat více příjmů.



#### 4.2.1.1 Výnosy a náklady školy

##### Zhodnocení výnosů

Výnos představuje souhrn peněžních prostředků z činnosti organizace za určité období. Pro zhodnocení výnosů jsou použita data z Výkazu zisku a ztráty za období 2016 – 2020. Analýza se dále zabývá podílem výnosů z hlavní činnosti (HČ) a doplňkové činnosti (DČ). Hodnocení změny celkových výnosů je provedeno pomocí bazického indexu. Základní rok pro bazický index je rok 2016. Výnosy z doplňkové činnosti jsou převážně z pronájmu prostor zájmových kroužkům pro děti.

	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový obrat (v Kč)	31 403 228	36 749 204	45 015 047	51 835 469	53 150 731
Výnos z HČ (v Kč)	29 776 091	34 654 534	43 300 152	49 823 197	51 860 119
Výnos z DČ (v Kč)	1 627 137	2 094 670	1 714 895	2 012 271	1 290 611
Struktura výnosu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
HČ	94,82 %	94,30 %	96,19 %	96,12 %	97,57 %
DČ	5,18 %	5,70 %	3,81 %	3,88 %	2,43 %
Bazický index	100 %	117,02 %	143,35 %	165,06 %	169,25 %
HČ	100 %	116,38 %	145,42 %	167,33 %	69,56 %
DČ	100 %	128,73 %	105,39 %	123,67 %	104,09 %

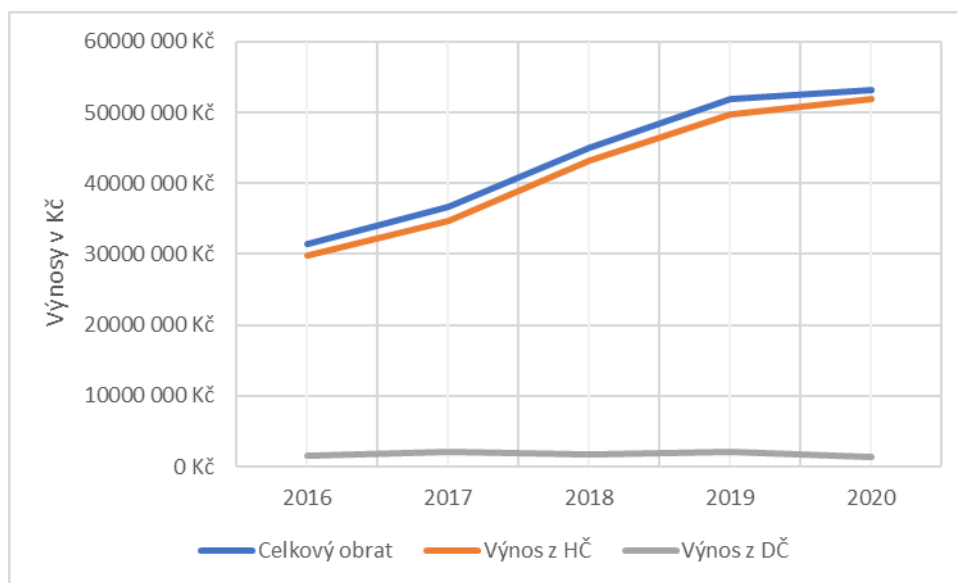
**Tabulka 7 Zhodnocení výnosů 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výkazu zisků a ztráty za období 2016–2020*

Výnosy z hlavní činnosti dle Tabulka 7 každoročně rostou. Celkový nárůst výnosů mezi roky 2016 a 2020 byl 69 %, tedy 21 747 504 Kč. Podíl hlavní činnosti na celkových výnosech má téměř stálou hodnotu a tvoří 94 až 97 % z celkových výnosů. Obrat z doplňkové činnosti zaujímá většinou 2 – 5 % podílu na celkovém obratu.

Na škole mají dominantní postavení výnosy z hlavní činnosti. Růst výnosů z hlavní činnosti je projevem navýšení státní dotace související s růstem počtu žáků a provozního rozpočtu organizace. Naopak výnosy z doplňkové činnosti mírně klesají z původních 5 % na 2,43 % ve sledovaném období. Tyto výnosy z doplňkové činnosti klesly z důvodů pandemie COVID-19. Kvůli pandemií jsou všechny zájmové aktivity, které tvořily doplňkovou činností školy, zrušené.

Pro lepší přehlednost jsou data zobrazena také ve spojnicovém Graf 4. Graf zobrazuje mírně rostoucí výnosy z hlavní činnosti a stabilní výnosy z doplňkové činnosti.



**Graf 4 Celkové výnosy školy (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výkazu zisků a ztráty za období 2016–2020*

### Zhodnocení nákladů

Náklad představuje pro organizaci vynaložení prostředků vedoucí k určitému výstupu. Pro sestavení struktury nákladů jsou data získána opět z Výkazu zisků a ztráty. Analýza hodnocení nákladů se zabývá podílem nákladů z hlavní činnosti (HČ) a doplňkové činnosti (DČ). Pro zhodnocení změny celkových nákladů je použita metoda bazického indexu. Základní rok pro bazický index je opět rok 2016.

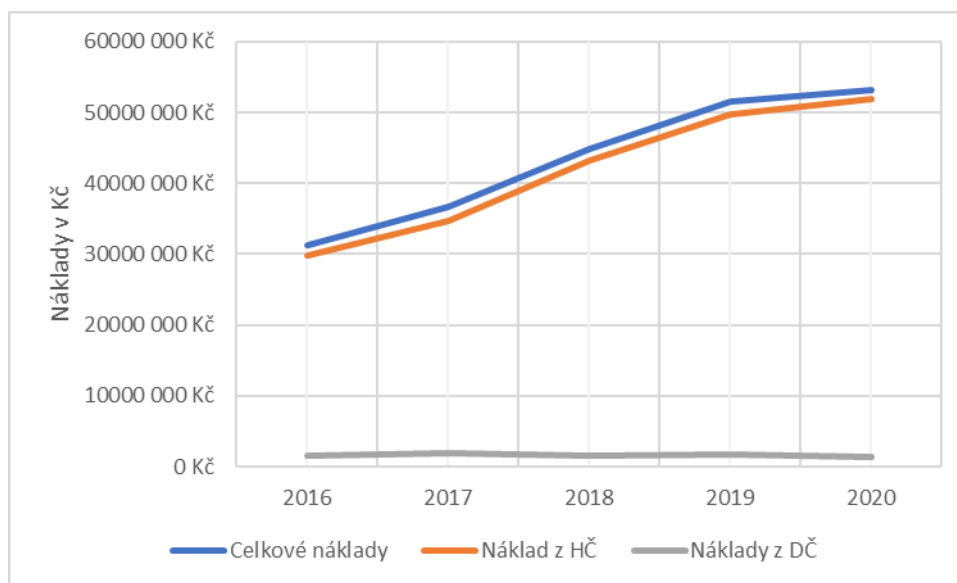
	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové náklady (v Kč)	31 298 692	36 626 820	44 801 399	51 593 471	53 134 032
Náklad z HČ (v Kč)	29 776 091	34 654 534	43 300 152	49 823 198	51 860 120
Náklady z DČ (v Kč)	1 522 601	1 972 286	1 501 247	1 770 273	1 273 913 Kč
Struktura nákladů	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
HČ	95,14 %	94,62 %	96,65 %	96,57 %	97,60 %
DČ	4,86 %	5,38 %	3,35 %	3,43 %	2,40 %
Bazický index	100 %	117,02 %	143,14 %	164,84 %	169,76 %
HČ	100 %	116,38 %	145,42 %	167,33 %	69,56 %
DČ	100 %	129,53 %	98,60 %	116,27 %	111,41 %

**Tabulka 8 Zhodnocení nákladů 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výkazu zisků a ztráty za období 2016–2020*

Celkové náklady v Tabulka 8 ve sledovaném období rostou. Pokud jsou porovnány náklady z hlavní činnosti, jedná se o nárůst celkových nákladů o 65 %. Celkově se jedná

o částku 21 835 340 Kč. Nárůst nákladů z hlavní činnosti souvisí s vyšším počtem žáků a rostoucími náklady na mzdy pedagogů. Podíl nákladů z hlavní činnosti na celkových nákladech má rostoucí tendenci a tvoří 95 – 97 %. Náklady z doplňkové činnosti zaujímají 2 – 4 % z celkových nákladů a ve sledovaném období nastává mírný pokles. Nejvyšší náklady z doplňkové činnosti byli v roce 2017. Naopak nejnižší náklady z doplňkové činnosti byly v roce 2020.



**Graf 5 Celkové náklady školy (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Výkazu zisků a ztráty za období 2016–2020*

#### 4.2.2 Analýza extenzivních (absolutních) ukazatelů

Extenzivní ukazatele pomáhají při rozboru souvislostí účetních výkazů. Obsah účetních výkazů tvoří stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny jsou dány v rozvaze a určují hodnotu majetku a kapitálu k určitému datu. Tokové veličiny jsou zobrazeny ve výkazu zisků a ztráty a výkazu cash flow. Zobrazují hodnotu dané veličiny za určité období. Rozlišujeme dva druhy analýzy. (Absolutní ukazatele, 2020)

- Horizontální– vyjadřuje absolutní (o kolik jednotek) nebo relativní (o kolik procent) změnu určité položky v čase. Výchozím rokem je zvolen 2016.

Vzorec pro výpočet horizontální analýzy v absolutním vyjádření:

$$(1) \quad HA_{AZ} = U_t - U_{(t-1)}$$

HA<sub>AZ</sub> ...horizontální analýza v absolutní změně  
U<sub>t</sub> ...ukazatel položky výkazů pro sledovaný rok  
U<sub>(t-1)</sub> ...ukazatel položky výkazů pro předchozí rok

Vzorec pro výpočet horizontální analýzy v relativním vyjádření:

$$(2) \quad HA_{RZ} = (U_t - U_{(t-1)}) / U_t \quad HA_{RZ} \dots \text{horizontální analýza v relativní změně}$$

- Vertikální – představuje rozbor finančních výkazů v procentech. Každá položka je procentuálně vyjádřena na celku.

$$(3) \quad VA = U_t / U_{(t-1)} * 100 \quad VA \dots \text{vertikální analýza}$$

#### 4.2.2.1 Finanční analýza výkazu zisků a ztráty

Nejprve je provedena horizontální analýza z výkazu zisků a ztráty. Pro přehlednější zobrazení jsou v Tabulka 9 použity pouze základní položky z tohoto výkazu.

Hlavní činnost	2016	2017	2018	2019	2020
A. Náklady celkem	x	16,38 %	24,95 %	15,06 %	4,09 %
I. Náklady z činnosti	x	16,38 %	24,95 %	15,06 %	4,09 %
II. Finanční náklady	x	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
III. Náklady na transfery	x	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
V. Daň z příjmů	x	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

**Tabulka 9 Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti za období 2016–2020 v relativním vyjádření**  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020

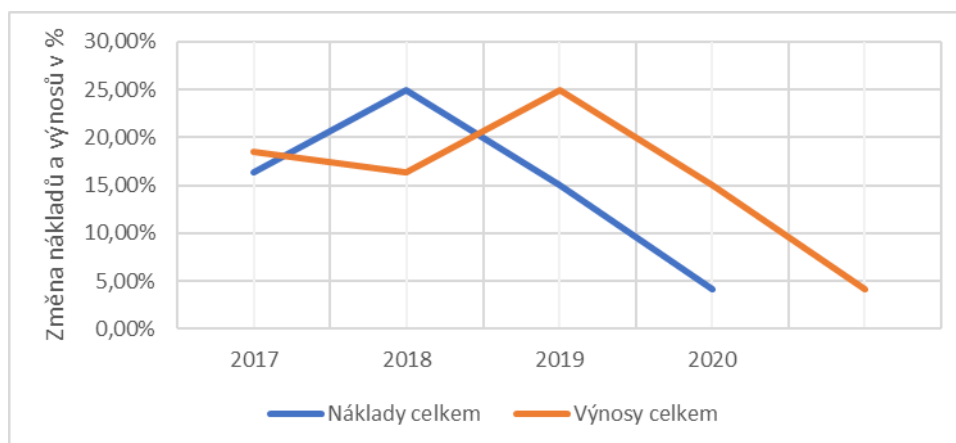
Náklady organizace meziročně narůstaly, až do roku 2020, kdy významně klesly. Nárůst struktury nákladů je převážně ve spotřebě materiálu, mzdových nákladech a zákonném pojištění. Nárůst mzdových nákladů a zákonných pojištění souvisí s rostoucím počtem dětí, které školu navštěvují. V roce 2020 náklady klesly převážně z důvodů pandemie COVID-19. V případě spotřeby materiálu se jedná o pokles 39 %, u spotřeby energie pokles činní 20 %.

Nejvyšší nárůst položky Nákladů z drobného dlouhodobého majetku můžeme sledovat v roce 2018 o 126 %. V tomto roce došlo k rekonstrukci ve 4 třídách a modernizaci učeben fyziky a chemie. V roce 2020 nám také vzrostla položka Nákladů z drobného dlouhodobého majetku o 65 % související s další rekonstrukcí elektroinstalace, renovace dvora, modernizace dvou tříd, modernizace multimediální odborné učebny.

Hlavní činnost	2016	2017	2018	2019	2020
B. Výnosy celkem	x	16,38 %	24,95 %	15,06 %	4,09 %
I. Výnosy z činnosti	x	-5,30 %	-19,70 %	-5,17 %	-27,83 %
II. Finanční výnosy	x	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
IV. Výnosy z transferů	x	20,18 %	31,11 %	16,78 %	6,28 %

**Tabulka 10 Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti za období 2016–2020 v relativním vyjádření**  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020

Výnosy z hlavní činnosti se mění podobným tempem jako náklady. Do roku 2019 nejvýznamněji rostly Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů o 15 – 25 %. Tento nárůst byl způsoben navýšením státních dotací od Ministerstva školství, tělovýchovy a mládeže. Naopak v roce 2020 došlo k velkému poklesu těchto výnosů souvisejících s pandemií COVID-19.



**Graf 6 Meziroční růst nákladů a výnosů na hlavní činnost 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Z Graf 6 můžeme vyčíslit každoroční změny nákladů a výnosů. Nárůst souvisí se vzrůstajícím počtem dětí v letech 2017 – 2018 a s otevřením nové třídy tzv. Montessori. Bylo nutné tuto třídu nejen vybavit, ale dostatečně vzdělat a připravit nové pedagogy pro tuto činnost. Naopak nejnižší náklady byly v roce 2019 – 2020, které jsou ovlivněny pandemií COVID-19, kdy byla pozastavena výuka a náklady na běžný provoz školy klesají.

Výnosy nejvíce vzrostly v roce 2019. Pro rok 2019 byl stanoven rozpočet pro běžnou výuku, ovšem v březnu roku 2019 začala pandemie COVID-19 a zavřely se školy. Razantně se omezila činnost a snížily se příjmy z dotací

#### 4.2.2.2 Vertikální analýza rozvahy

Struktura jednotlivých položek je zobrazena pomocí vertikální analýzy v Tabulka 11. Analýza celkových aktiv vykazuje převahu oběžných aktiv nad stálými. Oběžná aktiva tvoří 88 – 98 % z celkových aktiv.

Podrobnější analýzu věnujeme také struktuře oběžných aktiv. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, a to ve výši 76 – 83 % z celkových aktiv.

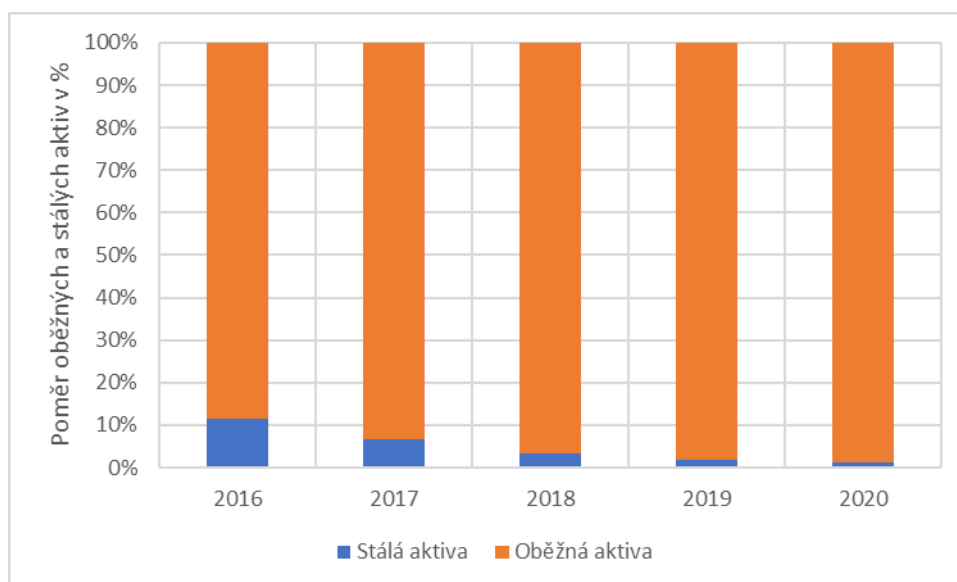
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>A. Stálá aktiva</b>	11,54 %	6,51 %	3,41 %	1,90 %	1,34 %
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
II. Dlouhodobý hmotný majetek	11,54 %	6,51 %	3,41 %	1,90 %	1,34 %
<b>B. Oběžná aktiva</b>	88,46 %	93,49 %	96,59 %	98,10 %	98,66 %
I. Zásoby	0,23 %	0,23 %	0,24 %	0,21 %	0,17 %
II. Krátkodobé pohledávky	76,37 %	81,18 %	82,31 %	82,11 %	83,59 %
III. Krátkodobý finanční majetek	11,85 %	12,09 %	14,04 %	15,79 %	14,90 %

**Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv rozvahy 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Na základě rozvahy lze zjistit, že v oblasti krátkodobých pohledávek tvoří významnou položku Odběratelé, Krátkodobé poskytnuté zálohy a Dohadné účty aktivní. V případě Odběratelů se jedná především o faktury vystavené na konci účetního období. Krátkodobé poskytnuté zálohy tvoří především nevyúčtované zálohy na provoz školy. Dohadné účty aktivní, které tvoří největší položku struktury oběžných aktiv, tvoří 74 – 82 % z celkových aktiv. Na tyto účty jsou čerpány státní dotace, které jsou vypláceny vždy zpětně, po skončení účetního období.

Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze na běžných účtech a v pokladnách organizace. Tento majetek tvoří 11 – 14 % z celkových aktiv. V průběhu sledovaného období podíl krátkodobého finančního majetku na struktuře celkových aktiv mírně stoupl.



**Graf 7 Struktura aktiv rozvahy 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Z Graf 7 můžeme vyčíst, že organizace je financována převážně z oběžného majetku. Ve sledovaném období poměr stálých aktiv vykazuje klesající charakter. Organizace nevlastní téměř žádný dlouhodobý majetek.

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
C. Vlastní kapitál	14,43 %	10,32 %	8,30 %	8,32 %	8,70 %
I. Jmění účetní jednotky a upravující položky	11,54 %	6,51 %	3,41 %	1,90 %	1,24 %
II. Fondy účetní jednotky	2,59 %	3,50 %	4,48 %	6,02 %	7,43 %
III. Výsledek hospodaření	0,30 %	0,31 %	0,42 %	0,41 %	0,03 %
D. Cizí zdroje	85,57 %	89,68 %	91,70 %	91,68 %	91,30 %
I. Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
II. Dlouhodobé závazky	0,00 %	1,47 %	4,57 %	3,54 %	5,92 %
III. Krátkodobé závazky	85,57 %	88,21 %	87,12 %	88,14 %	85,38 %

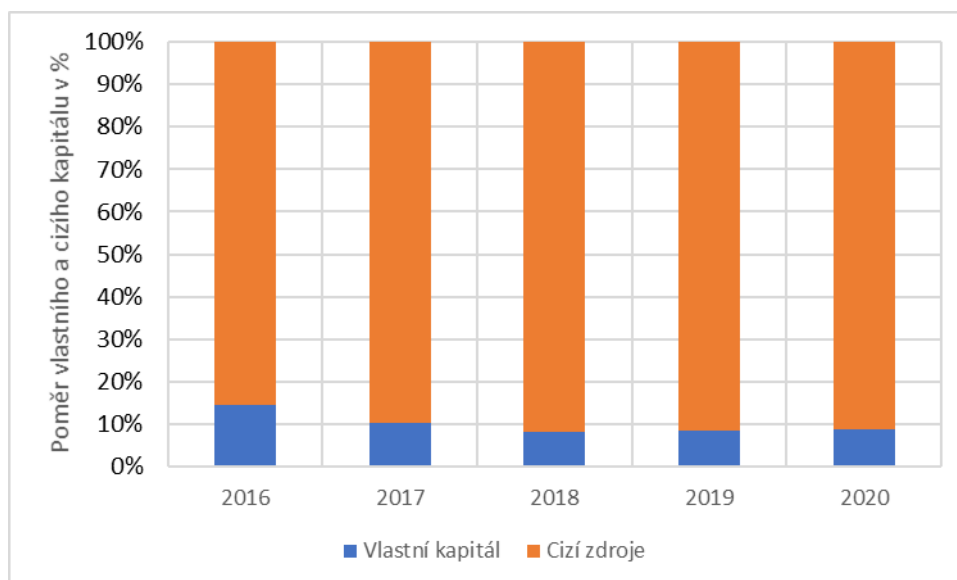
**Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv rozvahy 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Tabulka 12 zobrazuje vertikální analýzu pasivních položek z rozvahy. Analýza celkových pasiv zobrazuje větší poměr cizích zdrojů na celkovém kapitálu organizace. Vlastní kapitál tvoří pouze 8 – 14 % z celkových pasiv. Vlastní kapitál je tvořen položkami Jmění účetní jednotky, Fondy účetní jednotky a Výsledek hospodaření. Jmění účetní jednotky slouží k pokrytí hospodaření organizace s investičním majetkem. Fondy účetní jednotky tvoří 2 – 7 % z celkových pasiv a jsou tvořeny fondy: Fond odměn, Fond kulturních a sociálních potřeb, Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, Rezervní fond z ostatních titulů, Fond reprodukce majetku, fond investic.

Cizí zdroje tvoří podstatnou položku z celkového kapitálu. V případě školy se jedná o 85 – 91 % z celkového kapitálu. Pokud se podrobněji analyzuje struktura cizích zdrojů, významnou položkou jsou krátkodobé závazky jejichž podíl tvoří 85 – 88 % z celkových pasiv. Další velkou položkou jsou Krátkodobé přijaté zálohy na transfery, které tvoří 73 – 76 %. Krátkodobé přijaté zálohy na transfery znamenají nevyúčtovanou dotaci na platy zaměstnanců organizace. Do krátkodobých závazků patří závazky vůči zaměstnancům, které tvoří 4 %. Poslední významnou položkou cizích zdrojů tvoří Dohadné účty pasivní v průměrné výši 1 % a tvoří především odhad nevyúčtovaných energií.

Škola, jak je zobrazováno v Graf 8 je financována převážně z cizích zdrojů. Jedná se o příspěvkovou organizaci, která je silně závislá na dotacích od státu a svého zřizovatele.



**Graf 8 Struktura pasiv rozvahy 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

#### 4.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů slouží k získání rozdílu mezi určitou položkou z aktiv ve srovnání s položkou z pasiv. Podle tokových položek z rozvahy je zjišťována finanční situace organizace. Nejznámější ukazatel analýzy rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál. (Rozdílové ukazatele, 2020)

Čistý pracovní kapitál zobrazuje oběžná aktiva, která jsou upravena o krátkodobé závazky (cizí zdroje). Tento ukazatel slouží k získání informací, kolik provozních prostředků organizaci zůstane, pokud uhradí všechny své krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál tedy souvisí se schopností organizace hradit své krátkodobé závazky pro svou běžnou činnost.

$$(4) \quad \text{ČPK} = \text{OA} - \text{CZ}_k$$

ČPK ... Čistý pracovní kapitál

OA ... Oběžná aktiva

CZ<sub>k</sub> ... Krátkodobé cizí zdroje

	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	30 522	36 388	49 219	58 500	62 833
Krátkodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	29 523	34 331	44 393	52 556	54 374
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	999	2 057	4 825	5 942	8 459

**Tabulka 13 Čistý pracovní kapitál (v Kč)**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Čistý pracovní kapitál ve sledovaném období měl rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2020 v hodnotě 8 458 897 Kč. Naopak nejnižších hodnot nabýval v roce 2016 a to ve výši 999 171 Kč. Schopnost organizace hradit své krátkodobé



závazky lze hodnotit pozitivně. Na druhou stranu organizace tyto prostředky používá velice neefektivně a mohou tím narůstat její náklady.

#### 4.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů zobrazuje základní finanční charakteristiku dané organizace. Jedná se o nejčastěji využívaný nástroj organizace pro finanční analýzu. Data pro sestavení analýzy vychází z účetních výkazů – Rozvaha a Výkaz zisků a ztráty. (Ukazatele likvidity, 2021)

**Ukazatele likvidity** – představují schopnost organizace hradit své závazky. Rozlišujeme tři stupně likvidity.

- Likvidita I. Stupně (Okamžitá likvidita) – schopnost organizace hradit své krátkodobé závazky z dostupného finančního majetku (hotovost v pokladnách, běžné účty, cenné papíry). Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 0,5.

$$(5) \quad L_O = FM_K / KZ$$

$L_O$  ... Okamžitá likvidita

$FM_K$  ... Krátkodobý finanční majetek

$KZ$  ... Krátkodobé závazky

	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky (tis. v Kč)	29 523	34 331	44 393	52 558	54 374
Finanční majetek (v tis. Kč)	4 090	4 704	7 156	9 414	9 489
Likvidita 1. stupeň	0,139	0,137	0,161	0,179	0,175

**Tabulka 14 Okamžitá likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Ve všech letech sledovaného období se okamžitá likvidita nachází v doporučeném rozmezí a organizaci lze označit za efektivní ve využívání svých finančních prostředků.

- Likvidita II. Stupně (Pohotová likvidita) – schopnost organizace hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv upravených o zásoby. Likvidita vyjadřuje reálnou schopnost organizace hradit své závazky. Optimální hodnota ukazatele je v rozmezí 1 – 1,5.

$$(6) \quad L_P = (OA - Z) / KZ$$

$L_P$  ... pohotová likvidita

$Z$  ... zásoby

	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky (tis. v Kč)	29 523	34 331	44 393	52 558	54 374
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	30 522	36 388	49 219	58 500	62 833
Zásoby (v tis. Kč)	80	90	125	125	111
Likvidita 2. stupeň	1,031	1,057	1,106	1,111	1,153

**Tabulka 15 Pohotová likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Ve sledovaném období se pohotová likvidita nachází v doporučeném rozmezí. Organizace je efektivní v reálné platební schopnosti.

- Likvidita III. Stupně (Běžná likvidita) – schopnost organizace uspokojit své věřitele, kdyby proměnila oběžná aktiva na peněžní prostředky v daném okamžiku. Optimální rozmezí činní 1,8 až 2,5.

(7)  $L_B = OA / KZ$   $L_B \dots$  Běžná likvidita

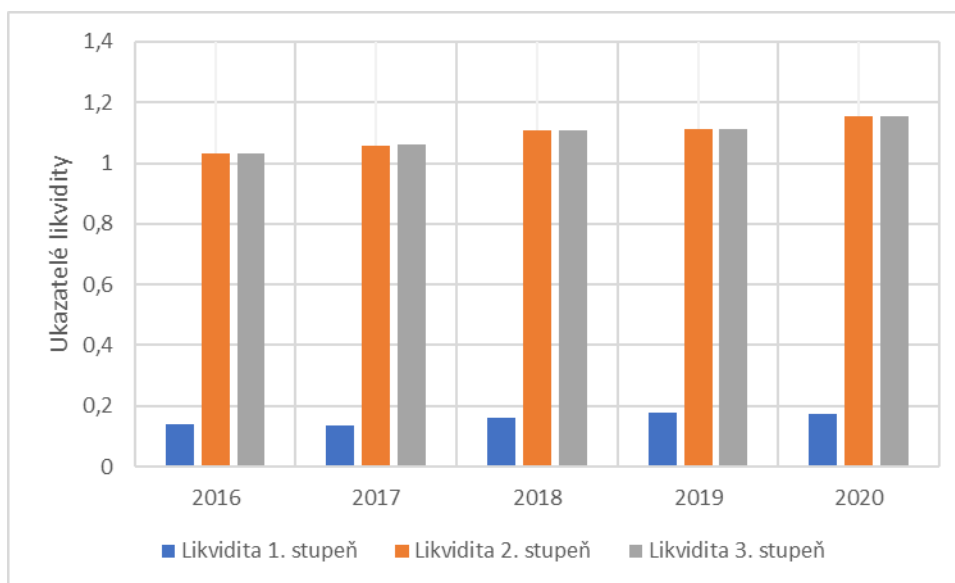
	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	29 523	34 331	44 393	52 557	54 374
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	30 522	36 388	49 219	58 500	62 833
Likvidita 3. stupeň	1,034	1,060	1,109	1,113	1,156

**Tabulka 16 Běžná likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

Organizace se nachází pod hranicí doporučeného rozmezí běžné likvidity ve všech sledovaných obdobích. Pro organizaci to znamená, že provozní činnost hradí z cizích zdrojů a organizaci hrozí platební neschopnost.

V následujícím Graf 9 je zobrazen vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období.



**Graf 9 Vývoj ukazatelů likvidity v období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z rozvahy za období 2016–2020*

**Ukazatelé rentability** – představují poměr úspěšnosti dosahování cílů k vloženým prostředkům. Často jsou také označovány jako ukazatelé návratnosti nebo výnosnosti.

Hlavním cílem organizace není generování zisku, a proto ukazatele rentability jsou použity jen na doplňkovou činnost – pronájem prostor a prodej výrobků. Pro tento účel je použit ukazatel rentability tržeb (ROS) a rentability nákladů (ROC).

- **ROS** – ukazatel zobrazuje kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb v tomto případě z doplňkové činnosti. Doporučené rozmezí je 2 % – 50 %, optimálně však nad 10 %.

(8)  $ROS = EAT / (TP_{VS} + TP_Z)$       EAT ... čistý zisk neboli výsledek hospodaření  
 TP<sub>VS</sub> ... Tržby z prodeje výrobků a služeb  
 TP<sub>Z</sub> ... Tržby z prodeje zboží

	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (v tis. Kč)	105	122	214	242	17
Tržby z prodeje (v tis. Kč)	1 627	2 095	1 715	2 012	1 290
ROS	6,42 %	5,84 %	12,46 %	12,03 %	1,29 %

**Tabulka 17 Rentabilita tržeb DČ v období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Tabulka 17 zobrazuje ukazatel ROS v procentuálním vyjádření. Nejlepších hodnot nabývala v roce 2018 a 2019, kdy byla organizace nejrentabilnější. V roce 2018 organizace dosahovala zisku z jedné koruny tržeb ve výši 213 648 Kč. V roce 2019 představovala tato hodnota částku 241 998 Kč. Nejhůře ukazatel rentability tržeb dopadl v roce 2020 pouze 1,29 % zisku z jedné koruny tržeb. Zisk z doplňkové činnosti pro rok 2020 byl ve výši 16 699 Kč. Opět je nutné připomenout, že tento rok byl ovlivněn pandemií COVID-19.

- **ROC** – ukazatel zobrazuje poměr celkových nákladů k rentabilitě tržeb organizace. Jedná se o doplňkový ukazatel k předchozímu ukazateli rentability tržeb. Tento ukazatel představuje, jak velké jsou náklady k dosažení 1 Kč tržeb. Čím je ROC nižší, tím má lepší hospodářský výsledek a 1 Kč tržeb vytvořil s minimálními náklady.

(9)  $ROC = 1 - ROS$

	2016	2017	2018	2019	2020
ROC	94 %	94 %	88 %	88 %	99 %

**Tabulka 18 Rentabilita nákladů DČ v období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Tabulka 18 zobrazuje ukazatel ROC v procentuálním vyjádření. Ve sledovaném období ukazatel rentability nákladů DČ vykazoval hodnot 88 – 99 %. Tento výsledek představuje, jak velké náklady organizace musí vynaložit na získání 1 Kč tržeb. Organizace je z výsledku analýzy nerentabilní ve svých nákladech. Nejnížší náklady na získání 1 Kč tržby byly v roce 2018 a 2019 88 %, naopak nejvyšší hodnota těchto nákladů byla naměřena v roce 2020, a to ve výši 99 %.

**Ukazatel zadluženosti** (dlouhodobá finanční stabilita) – schopnost organizace využívat k financování cizí zdroje a hradit tak své závazky.

Ukazatel věřitelského rizika (Míra celkové zadluženosti) – představuje poměr vlastního kapitálu k závazkům organizace. Ukazatel, který zobrazuje, jak organizace využívá cizí zdroje (dluhy) k financování své činnosti.

$$(10) \quad U_{VR} = CZ / A$$

$U_{VR}$  ... Ukazatel věřitelského rizika  
 $CZ$  ... cizí zdroje  
 $A$  ... aktiva celkem

	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje (v tis. Kč)	29 523	34 904	46 724	54 668	58 143
Aktiva (v tis. Kč)	34 504	38 920	50 955	59 631	63 684
Ukazatel věřitelského rizika	85,57 %	89,68 %	91,70 %	91,68 %	91,30 %

**Tabulka 19 Ukazatel věřitelského rizika v letech 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Z Tabulka 19 vyplývá, že organizace používá k financování své činnosti hlavně cizí zdroje. Aktiva jsou kryta z 85 – 91 % cizími zdroji. Nejnížší zadluženost organizace byla v roce 2016 (85 %), naopak nejvyšší hodnota zadluženosti byla v roce 2018 (91,7 %).

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktivit – tento poměr zobrazuje finanční nezávislost organizace. Do jaké míry jsou aktiva kryta vlastním kapitálem. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli Věřitelského rizika. Jejich součet je roven hodnotě 1 (případně 100 %).

$$(11) \quad U_{KA} = VK / A$$

$U_{KA}$  ... Poměr vl. kapitálu a celkových aktiv  
 $VK$  ... Vlastní kapitál  
 $A$  ... aktiva celkem

	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	4 9801	4 016	4 231	4 962	5 542
Aktiva (v tis. Kč)	34 504	38 920	50 955	59 631	63 684
$U_{KA}$	14,43 %	10,32 %	8,30 %	8,32 %	8,70 %

**Tabulka 20 Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv v období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Ve sledovaném období poměr vlastního kapitálu a celkových hodnot nabývá pod 10 %. Organizace používá k financování celkových aktiv pouze 8 – 14 % vlastních zdrojů.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu – představuje poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu organizace. Doporučená hodnota ukazatele je nižší než 1 (100 %)

$$(12) \quad U_{VK} = VK / CZ$$

$U_{VK}$  ... Míra zadluženosti vlastního kapitálu

	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	4 981	4 016	4 231	4 962	5 542
Cizí zdroje (v tis. Kč)	29 523	34 904	46 724	54 668	58 143
Míra zadluženosti VK	5,93	8,69	11,04	11,02	10,49

**Tabulka 21 Míra zadluženosti vlastního kapitálu v období 2016–2020**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Z analýzy vyplývá, že organizace je silně závislá na cizích zdrojích. Všechny hodnoty ve sledovaném období přesáhly doporučenou hodnotu. Vlastní kapitál organizace je převyšěn cizími zdroji.

#### 4.2.5 Autarkie doplňkové činnosti na bázi výnosů a nákladů

Tento ukazatel představuje soběstačnost příspěvkové organizace a municipální firmy z hlediska krytí nákladů z dosažených výnosů. Pokud je hodnota výsledku vyšší než 100 %, jsou výnosy z doplňkové činnosti dostačující k pokrytí nákladů této činnosti. V případě hodnoty ukazatele nižší než 100 % je nutné posoudit příčinu vysokých nákladů.

$$(13) \quad A_{DČ} = V_{DČ} / N_{DČ}$$

$A_{DČ}$  ... Autarkie doplňkové činnosti

$V_{DČ}$  ... Výnosy z doplňkové činnosti

$N_{DČ}$  ... Náklady z doplňkové činnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy (v Kč)	1 627 137	2 094 670	1 714 895	2 012 271	1 290 612
Náklady (v Kč)	1 522 601	1 972 285	1 501 247	1 770 273	1 273 912
Autarkie z DČ	107 %	106 %	114 %	114 %	101 %

**Tabulka 22 Autarkie doplňkové činnosti na výnosově nákladové bázi**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výkazu zisku a ztráty za období 2016–2020*

Ve sledovaném období ukazatel převýšil hranici 100 %. Výnosy z doplňkové činnosti organizace stačily k pokrytí nákladů na doplňkovou činnost. Ve sledovaném období byla doplňková činnost organizace soběstačná.

## 5 Výsledky a diskuse

Základní škola Praha 7, Korunovační 8 byla zřízena jako příspěvková organizace s hlavním účelem zabezpečení výchovy a vzdělání, proto ji nelze hodnotit stejně jako podnikatelské subjekty.

Majetková struktura školy činní 63 684 200 Kč (k 31 .12. 2020) a je převážně tvořena oběžnými aktivy. Oběžná aktiva tvoří 89 – 99 % celkových aktiv ve sledovaném období 2016 – 2020. Nárůst oběžných aktiv můžeme sledovat zejména v položkách Krátkodobé pohledávky a Krátkodobý finanční majetek. V případě Krátkodobých pohledávek se jedná o nárůst na Dohadných účtech aktivních související s navýšením státní dotace a s růstem počtu žáků. Pro Krátkodobý finanční majetek se jedná především o nárůst na běžných účtech FKSP a v pokladně.

Kapitálová struktura školy k 31. 12. 2020 činní 63 684 200 Kč. Nejvyšší podíl na financování chodu organizace mají cizí zdroje, které tvoří v průběhu sledovaného období 86 – 91 % z celkových pasiv. Významně se zvýšily fondy účetních jednotek a nejvíce Fond reprodukce majetku, který slouží k potřebným rekonstrukcím školy. Organizace používá ke své činnosti financování cizí zdroje. Nárůst příjmů z cizích zdrojů je způsoben růstem položky Krátkodobé závazky (za zaměstnance a odvody) a Krátkodobé přijaté zálohy na transfery, které souvisí se státní dotací.

Organizaci dle ukazatelů likvidity lze považovat za velice likvidní. Ve sledovaném období se okamžitá i pohotová likvidita drží v doporučeném intervalu. Pouze v případě běžné likvidity se organizace nachází pod doporučenou hranicí ve všech sledovaných obdobích, což by mohlo způsobit platební neschopnost organizace.

Zadluženost organizace nelze celkově hodnotit, jedná se o příspěvkovou organizaci, pro kterou představují cizí zdroje hlavní způsob krytí svých závazků.

Ukazatel rentability byl počítán pro doplňkovou činnost organizace. Rentabilita tržeb vykazovala ve sledovaném období doporučených hodnot, ale náklady na dosažení jsou příliš vysoké. Dále ze SWOT analýzy doplňkové činnosti vyplývá, že kroužek má silné postavení a je doporučeno tomuto kroužku ve své činnosti pokračovat. Škola může využít tuto doplňkovou činnost ke zvýšení povědomí o své činnosti a nabídnout tak budoucím žákům širší spektrum možností se vzdělávat.

Dle výše zmíněných výsledků analýz, je organizace shledána za efektivní a hospodárnou. Je doporučeno škole dále pokračovat na projektu rekonstrukcí tříd, zřízení

dalších nových tříd na půdě školy a modernizaci počítačového vybavení. Z výroční zprávy lze vyčíst, že bylo žádáno o dotace od zřizovatele na tyto projekty, ale nepodařilo se všechny tyto dotace získat. V případě úspěšného dokončení modernizačních projektů, lze navýšit počet žáků. Škola tak získá další finance na obnovu školního dvora a jiných prostor. Další návrh na zlepšení hospodaření by mohl být zvýšení pronájmu prostor pro doplňkovou činnost. Tento pronájem se v průběhu let nemění a již nepokrývá dostatečně náklady na energie a míru inflace.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla specifikace příspěvkové organizace a jejího hospodaření a hodnocení výsledku doplňkové činnosti. Provedena byla finanční analýza s využitím vybraných ukazatelů za období 2016 – 2020. Základní škola Praha 7, Korunovačů 8 je prioritně zaměřena na poskytování výchovy a vzdělání a jejím zřizovatelem je Městská část Praha 7. Škola je organizačně i finančně závislá na svém zřizovateli.

Nejprve byla analyzována majetková a kapitálová struktura celé organizace. Škola je hlavně financována z cizích zdrojů. Dále byly vypočítány vybrané finanční ukazatele, které vycházely z účetních výkazů školy. Z analýzy těchto ukazatelů vyplývá, že organizace dle ukazatelů likvidity lze považovat za velice likvidní. Relativně nejlépe byla ve všech ukazatelích škola hodnocena v roce 2018. V tomto roce, již projekt s Montessori výukou plně fungoval, a nebyly nutné další investice. Naopak nejhůře v roce 2020, kdy hodnocení ovlivnila pandemie COVID-19.

Pro doplňkovou činnost rentabilita tržeb vykazovala ve sledovaném období doporučených hodnot, ale náklady na dosažení těchto tržeb jsou vysoké. Z výsledků analýzy autarkie je hodnocena doplňková činnost jako soběstačná. Ze SWOT analýzy doplňkové činnosti vyplývá, že kroužek má vůči škole silné postavení. Všechny výše zmíněné výsledky analýz pro doplňkovou činnost vyšly pozitivně. Škole je doporučeno v této činnosti pokračovat.

Na závěr lze potvrdit, že celkové hospodaření školy je relativně pozitivní. V současné situaci ještě není zřejmé, jaký celkový dopad bude mít pandemie COVID-19 na celkovou ekonomiku ČR a s tím i dopad na hospodaření školy. Věřím, že se podaří získat dotace na rekonstrukci a otevření nových tříd. Další pozitivní stránku hodnotím široké spektrum zájmových kroužků, která škola nabízí. Doufám, že se tyto a jiné projekty podaří v budoucnu dále rozvíjet.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

- BOUKAL, P. (2010). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica.
- BOUKAL, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- JOŠT, M. (2019). *Nestátní neziskové organizace - Právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica.
- KRYŠKOVÁ, Š. (2019). *Nestátní neziskové organizace - právní úprava, účetnictví, audit, daně*. Praha: Leges, s.r.o.
- STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., & MAŤÁTKOVÁ, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

### Ostatní zdroje

- Absolutní ukazatele (Absolute Ratios)*. (2020). Načteno z Management Mia: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>
- Běžná likvidita (CR - Current Ratio)*. (2021). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/bezna-likvidita>
- Česká-republika:Financování předškolního a školního vzdělávání*. (2021). Načteno z EURIDYCE: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21_cs)
- Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital)*. (2020). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- Druhy účetních výkazů, vztahy mezi nimi a jejich využití pro řízení*. (2008). Načteno z QMProfi.cz: [https://www.qmprofi.cz/33/druhy-ucetnich-vykazu-vztahy-mezimi-a-jejich-vyuziti-pro-rizeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtZ5uB25fY08\\_T\\_wjQdLIm-MB8q2Z8oGSQ/](https://www.qmprofi.cz/33/druhy-ucetnich-vykazu-vztahy-mezimi-a-jejich-vyuziti-pro-rizeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtZ5uB25fY08_T_wjQdLIm-MB8q2Z8oGSQ/)
- Finanční analýza (Financial Analysis)*. (2021). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- Finanční analýza podniku*. (2017). Načteno z Finance v praxi: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>
- Frič, P. (2002). *Historie neziskových aktivit v ČR*. Načteno z III. Patro: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=21>
- Ing. Morávek, Z. (2016). *Doplňková činnost*. Načteno z Účetnictví nevýdělečné organizace: <https://www.ucetnictvino.cz/33/doplňkova-cinnost->

[uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-eYv2i0sX28VGSoXtE\\_R4/?query=dopl%F2kov%E1%20%E8innost&serp=1](https://www.korunka.org/skola/povinne-zverejnovane-informace/)

- Komrska, T. (2021). *Povinně zveřejňované informace*. Načteno z Základní škola Praha 7, Korunovační 8: <https://www.korunka.org/skola/povinne-zverejnovane-informace/>
- Kubičková, A. (2021). *Analýza hospodaření neziskové organizace*. Načteno z [file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna\\_prace%20\(14\).pdf](file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna_prace%20(14).pdf)
- Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure)*. (2016). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- Management Mania*. (2021). Načteno z Pohotová likvidita (QR - Quick Ratio): <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
- Metody vedení lidí*. (2014). Načteno z MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI: <https://publi.cz/books/114/04.html>
- Müller, J. (2021). *Analýza hospodaření neziskové organizace*. Načteno z [file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna\\_prace%20\(15\).pdf](file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna_prace%20(15).pdf)
- Národní hospodářství, struktura, úroveň*. (2011). Načteno z Ekonomie-účetnictví: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/narodni-hospodarstvi-struktura-uroven-otazka-z-ekonomie/>
- Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)*. (2021). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/okamzita-likvidita>
- PESTLE analýza*. (2015). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (Equity Ratio)*. (2020). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/pomer-vlastniho-kapital-a-celkovych-aktiv>
- Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs)*. (2021). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-nakladu>
- Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)*. (2021). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- Rozdílové ukazatele*. (2020). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/rozdilove-ukazatele>
- SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific)*. (2019). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/smart>

- Steiner, D. (2020). Načteno z Hodnocení hospodaření neziskové organizace: [file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna\\_prace%20\(12\).pdf](file:///C:/Users/Vlastnik/Downloads/zaverecna_prace%20(12).pdf)
- Strategické řízení (Strategic Management)*. (2019). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>
- SWOT analýza*. (2020). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets)*. (2020). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/ukazatel-veritelskeho-rizika>
- Ukazatele likvidity*. (2021). Načteno z Fistro: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb (úplné znění), Předpis č. 114/2002 Sb.* (2021). Načteno z Podnikatel.cz: <https://www.podnikatel.cz/zakony/vyhlaska-ministerstva-financi-o-fondu-kulturnich-a-socialnich-potreb/uplne/>
- Výroční zpráva za školní rok 2019/20*. (2020). Načteno z Základní škola Korunovačn: [http://www.korunka.org/wp-content/uploads/2020/11/vyrocní\\_zprava\\_zs\\_korunovacni\\_2019\\_20.pdf](http://www.korunka.org/wp-content/uploads/2020/11/vyrocní_zprava_zs_korunovacni_2019_20.pdf)
- Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. (2021). Načteno z Hospodaření příspěvkových organizací: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-rozpocetovych-pravidlech-a-o-zmene-nekterych-souvisejicich-zakonu-rozpocetova-pravidla/f2050259/>
- Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů - Příspěvkové organizace územních samosprávných celků*. (2021). Načteno z Podnikatel.cz: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-rozpocetovych-pravidlech-uzemnich-rozpocetu/f2064222/>
- Způsob svěřeni majetku zřizovatele příspěvkové organizaci*. (2020). Načteno z Ministerstvo financí České republiky: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/metodicka-podpora/2020/zpusob-svereni-majetku-zrizovatele-prisp-39373>

## 8 Přílohy

### Příloha A Výkaz zisků a ztráty z hlavní činnosti 2016 – 2020

Hlavní činnost (v Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A. Náklady celkem (v Kč)</b>	<b>29 776 091</b>	<b>34 654 534</b>	<b>43 300 152</b>	<b>49 823 198</b>	<b>51 860 120</b>
I. Náklady z činnosti	29 776 091	34 654 534	43 300 152	49 823 198	51 860 120
Spotřeba materiálu	2 457 875	2 768 827	3 035 880	2 961 194	1 957 975
Spotřeba energie	1 694 292	1 565 141	1 918 125	1 964 592	1 569 866
Opravy a udržování	634 863	1 014 947	774 917	814 678	1 124 546
Cestovné	92 220	18 440	34 759	36 615	21 518
Náklady na reprezentaci	81		616	181	
Ostatní služby	1 259 909	1 298 645	1 757 141	1 858 575	1 757 507
Mzdové náklady	15 907 434	18 799 124	23 968 135	29 864 521	31 718 881
Zákonné sociální pojištění	5 295 311	6 352 547	8 099 120	10 037 080	10 618 366
Jiné sociální pojištění	61 193	78 005	95 642	115 867	137 286
Zákonné sociální náklady	254 539	385 147	488 160	614 101	932 112
Odpisy dlouhodobého majetku	1 614 751	1 558 289	1 451 336	568 716	601 275
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	491 472	742 799	1 676 321	843 065	1 389 722
Ostatní náklady z činnosti	12 150	72 622	0	144 012	31 066
II. Finanční náklady	0	0	0	0	0
III. Náklady na transfery	0	0	0	0	0
V. Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0

<b>B. Výnosy celkem</b>	<b>29 776 091</b>	<b>34 654 534</b>	<b>43 300 152</b>	<b>49 823 198</b>	<b>51 860 120</b>
I. Výnosy z činnosti	4 437 214	4 202 102	3 374 376	3 199 793	2 309 407
Výnosy z prodeje služeb	1 800 545	1 923 970	2 010 901	2 016 590	975 978
Výnosy z pronájmu	51 876	51 876	31 752	0	0
Čerpání fondů	309 715	111 387	16 728	60 730	189 867
Ostatní výnosy z činnosti	2 275 077	2 114 870	1 314 995	1 122 473	1 143 562
II. Finanční výnosy	0	0	0	0	0
IV. Výnosy z transferů	25 338 877	30 452 432	39 925 776	46 623 405	49 550 712

Příloha B Výkaz zisků a ztráty z doplňkové činnosti 2016 – 2020

<b>Doplňková činnost (v Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A. Náklady celkem</b>	<b>1 522 601</b>	<b>1 972 286</b>	<b>1 501 247</b>	<b>1 770 273</b>	<b>1 273 913</b>
I. Náklady z činnosti	1 522 601	1 972 286	1 501 247	1 770 273	1 273 913
Spotřeba materiálu	209 405	290 409	269 137	334 082	306 824
Spotřeba energie	250 000	335 646	0	200 000	211 000
Opravy a udržování	0	9 245	0	0	0
Cestovné	0	0	0	0	0
Náklady na reprezentaci	0	0	0	0	0
Ostatní služby	29 820	276 659	48 505	32 213	2
Mzdové náklady	870 603	903 601	1 025 295	1 034 617	626 938
Zákonné sociální pojištění	155 115	150 593	151 956	162 770	123 745
Jiné sociální pojištění	0	0	0	0	0
Zákonné sociální náklady	3 168	6 133	6 354	6 592	5 403
Odpisy dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	4 490	0	0	0	0
Ostatní náklady z činnosti	0	0	0	0	0
II. Finanční náklady	0	0	0	0	0
III. Náklady na transfery	0	0	0	0	0
V. Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0

<b>B. Výnosy celkem</b>	<b>1 627 137</b>	<b>2 094 670</b>	<b>1 714 895</b>	<b>2 012 271</b>	<b>1 290 612</b>
I. Výnosy z činnosti	1 627 137	2 094 670	1 714 895	2 012 271	1 290 612
Výnosy z prodeje služeb	654 742	1 193 245	922 724	1 120 061	639 923
Výnosy z pronájmu	972 395	901 425	792 172	892 210	650 689
Čerpání fondů	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z činnosti	0	0	0	0	0
II. Finanční výnosy	0	0	0	0	0
IV. Výnosy z transferů	0	0	0	0	0
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	0	0	0	0	0

Příloha C Rozvaha – aktiva 2016 - 2020

<b>ROK</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>AKTIVA CELKEM (v Kč)</b>	<b>34 503 746</b>	<b>38 920 169</b>	<b>50 954 935</b>	<b>59 630 591</b>	<b>63 684 200</b>
<b>A. Stálá aktiva</b>	<b>3 981 389</b>	<b>2 532 000</b>	<b>1 736 197</b>	<b>1 130 661</b>	<b>850 871</b>
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	3 981 389	2 532 000	1 736 197	1 130 661	850 871
Kulturní předměty	16 078	16 078	16 078	16 078	16 078
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	3 965 311	2 407 022	1 140 683	1 005 683	725 892
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	108 900	579 435	108 900	108 900
<b>B. Oběžná aktiva</b>	<b>30 522 357</b>	<b>36 388 170</b>	<b>49 218 738</b>	<b>58 499 931</b>	<b>62 833 329</b>
I. Zásoby	80 356	89 581	124 553	124 810	111 026
Materiál na skladě	80 356	89 581	124 553	124 810	111 026
II. Krátkodobé pohledávky	26 351 582	31 594 291	41 938 506	48 961 162	53 233 529
Odběratelé	56 975	94 567	141 659	170 333	65 769
Krátkodobé poskytnuté zálohy	568 434	562 749	596 389	714 480	626 710
Daň z přidané hodnoty	0	0	0	11 652	0
Náklady příštích období	64 235	62 599	45 981	63 855	80 676
Příjmy příštích období	91 158	0	0	0	
Dohadné účty aktivní	25 570 780	30 874 376	41 154 477	48 000 842	52 460 374
III. Krátkodobý finanční majetek	4 090 419	4 704 298	7 155 680	9 413 959	9 488 774
Běžný účet	4 021 260	4 625 222	7 074 313	9 010 519	8 737 194
Běžný účet FKSP	604	4 722	4 948	341 619	678 201
Pokladna	68 555	74 354	76 419	61 821	73 379

Příloha D Rozvaha – pasiva 2016 – 2020

ROK	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>34 503 746</b>	<b>38 920 169</b>	<b>50 954 935</b>	<b>59 630 591</b>	<b>63 684 200</b>
C. Vlastní kapitál	4 980 559	4 016 394	4 231 375	4 962 415	5 541 576
I. Jmění účetní jednotky a upravující položky	3 981 389	2 532 000	1 736 197	1 130 661	790 220
Jmění účetní jednotky	3 981 389	2 532 000	1 736 197	1 130 661	790 220
II. Fondy účetní jednotky	894 635	1 362 010	2 281 530	3 589 756	4 734 657
Fond odměn	293 813	373 813	470 813	640 813	790 813
Fond kulturních a sociálních potřeb	236 121	306 274	466 188	678 693	733 238
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	84 815	109 351	134 735	178 383	146 014
Rezervní fond z ostatních titulů	102 130	277 694	826 398	1 355 809	1 988 632
Fond reprodukce majetku, fond investic	177 756	294 878	383 396	736 058	1 075 961
III. Výsledek hospodaření	104 536	122 384	213 648	241 998	16 699
Výsledek hospodaření běžného účetního období	104 536	122 384	213 648	241 998	16 699
D. Cizí zdroje	29 523 186	34 903 776	46 723 560	54 668 177	58 142 624
I. Rezervy	0	0	0	0	0
II. Dlouhodobé závazky	0	572 621	2 330 169	2 110 663	3 768 191
Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	0	572 621	2 330 169	2 110 663	3 768 191
III. Krátkodobé závazky	29 523 186	34 331 154	44 393 391	52 557 514	54 374 433
Dodavatelé	207 542	34 649	106 473	60 674	40 037
Krátkodobé přijaté zálohy	919 695	764 934	1 158 721	1 198 972	722 628
Zaměstnanci	1 403 658	1 529 678	2 065 985	2 736 538	2 469 985
Sociální zabezpečení	534 613	608 778	824 589	1 135 664	1 003 536
Zdravotní pojištění	229 187	261 694	353 670	490 287	435 141
Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	206 198	233 492	352 557	543 474	455 415
Daň z přidané hodnoty	6 397	9 218	10 862	0	15 292
Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	25 381 777	30 092 357	38 654 612	45 476 775	48 682 079
Výdaje příštích období	0	0	0	0	8 178
Výnosy příštích období	0	36 295	94 903	2 300	0
Dohadné účty pasivní	634 120	687 436	757 000	897 000	490 000
Ostatní krátkodobé závazky	0	72 622	14 020	15 830	52 142