

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace**

**Bc. Jana Jirmusová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Jirmusová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace**

Název anglicky

**Economic analysis of a selected contributory institution**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace, konkrétně Muzea Sokolov v Karlovarském kraji, v letech 2014 až 2021. Dílčím cílem práce je podrobné zhodnocení vybraných ukazatelů finanční analýzy. Rozbor bude zaměřen na strukturu finančních prostředků s cílem zhodnocení jejich využití. Práce bude taktéž zkoumat jednotlivé fondy, které jsou orientovány pro potřeby organizace. Na základě provedeného rozboru budou navrženy opatření pro zefektivnění hospodaření organizace.

### Metodika

Diplomová práce je rozvržena na dvě části.

První, teoretická část je tvořena literární rešerší, jež vymezuje základní pojmy týkající se neziskového sektoru, definici příspěvkových organizací včetně principu jejich fungování. Základní prameny informací tvoří převážně odborná literatura, vydané zákony, případně další právní předpisy vztahující se k dané problematice.

Druhá neboli praktická část představuje detailněji příspěvkovou organizaci, včetně jejího vzniku, organizační struktury a dalších informací. Na základě teoretických poznatků bude provedena finanční analýza dle zvolených parametrů a ukazatelů. Data budou zpracována z účetních výkazů organizace, především z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Práce se bude dále zabývat majetkem organizace, jeho strukturou, výsledky hospodaření a zdroji fondů.

Na závěr práce budou zhodnoceny výsledky provedeného rozboru a charakterizovány případné návrhy a doporučení, které by mohly zlepšit hospodaření dané organizace.

## Doporučený rozsah práce

60 – 90 stran

## Klíčová slova

Národní hospodářství, neziskový sektor, příspěvková organizace, muzeum, finanční analýza, finanční ukazatelé, hospodaření, hospodářský výsledek, dotace, příspěvek

---

## Doporučené zdroje informací

- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. 2. aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2. Upravit citaci
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- MCCARTHY, John H., SHELMON, Nancy E. and MATTIE, John A. Financial and Accounting Guide for Not-for-Profit Organizations. 8th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-18660-2.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2020

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. 11. 2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Bc. Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D., za odborné vedení práce a jeho cenné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytoval. Také bych ráda poděkovala řediteli Ing. Michaelovi Rundovi za jeho ochotu při hledání potřebných informací.

# Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace

## Abstrakt

Diplomová práce na téma Rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace, se zabývá analýzou hospodaření Muzea Sokolov, příspěvkové organizace Karlovarského kraje v letech 2014–2021.

První část je tvořena literární rešerší, kde jsou vymezeny základní poznatky ohledně neziskových organizací. Následně jsou charakterizovány příspěvkové organizace, včetně jejich zřizování, jakým způsobem hospodaří a jaké jsou fondy těchto organizací. Dále jsou definovány poznatky ohledně finanční analýzy, kde jsou charakterizováni její uživatelé, zdroje dat, včetně metod a ukazatelů finanční analýzy.

Druhá část je zaměřena na popis příspěvkové organizace Muzea Sokolov, kde jsou základní informace ohledně historie, poboček muzea, organizační struktury a činností, kterými se muzeum zabývá. Následně je provedena finanční analýza organizace, kde je pomocí analýzy absolutních ukazatelů provedena vertikální a horizontální analýza. Práce se dále zabývá analýzou nákladů, výnosů a následně i výsledku hospodaření. Poté je provedena analýza poměrových ukazatelů, prostřednictvím ukazatelů autarkie, financování, rentability, likvidity a aktivity.

Za celé sledované období organizace dosahovala zlepšeného výsledku hospodaření, kdy nejvyššího dosáhla v roce 2015. Dle zjištěných výsledků lze organizaci považovat za finančně stabilní, kdy při své činnosti spoléhá na svého zřizovatele.

Na závěr práce jsou navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení hospodaření organizace. Návrhy jsou koncipovány se zaměřením na úsporu energií, doporučení ohledně vyšší návštěvnosti muzea a marketingové podpory.

**Klíčová slova:** národní hospodářství, neziskový sektor, příspěvková organizace, muzeum, finanční analýza, finanční ukazatelé, hospodaření, hospodářský výsledek, dotace, příspěvek

# **Economic analysis of a selected contributory institution**

## **Abstract**

The diploma thesis on Analysis of the management of a selected contributory organization deals with the analysis of the management of the Museum Sokolov during the years 2014-2021, which is a contributory organization of the Karlovy Vary Region.

The first part consists of the conclusions of the literature research, including the definition of the basic knowledge, characteristics, establishment, management methods and funds of non-profit organizations. Next, knowledge about financial analysis, its users and data sources including methods and indicators are defined.

The second part of the thesis focuses on the description of the Sokolov Museum, more detailed information, organizational structure, branches and activities that the museum is engaged in. This is followed by vertical and horizontal financial analysis using absolute ratios, cost and revenue analysis, profit and loss analysis, and ratio analysis (using ratios of autarky, financing, profitability, liquidity and activity).

During the reviewed period, the museum achieved a constant improvement in the profit and loss account - the highest was in 2015. The organisation can be considered financially stable and reliant on its founder.

The thesis concludes with recommendations that can contribute to improved performance of the organization. Suggestions focus on energy saving, streamlining the visitors and marketing support.

**Keywords:** national economy, non-profit sector, contributory organization, museum, financial analysis, financial ratios, management, profit and loss, subsidy, contribution

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>15</b>
2.1 Cíl práce.....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>18</b>
3.1 Neziskový sektor jako součást národního hospodářství .....	18
3.1.1 Členění národního hospodářství podle zásady financování .....	18
3.1.2 Členění národního hospodářství podle V. A. Pestoffa .....	19
3.2 Organizace neziskového sektoru .....	22
3.2.1 Příčiny existence a funkce neziskových organizací .....	23
3.2.2 Klasifikace neziskových organizací .....	26
3.2.3 Vymezení neziskových organizací v právním řádu ČR .....	28
3.3 Příspěvkové organizace v rámci neziskového sektoru .....	31
3.3.1 Zřizování příspěvkových organizací .....	33
3.3.2 Hospodaření příspěvkových organizací .....	33
3.3.3 Fondy příspěvkových organizací.....	34
3.3.4 Hospodaření a finanční řízení muzeí .....	36
3.4 Finanční analýza .....	40
3.4.1 Uživatelé finanční analýzy .....	40
3.4.2 Zdroje dat finanční analýzy .....	42
3.4.3 Metody a ukazatele finanční analýzy .....	45
<b>4 Příspěvková organizace Muzeum Sokolov</b> .....	<b>53</b>
4.1 Základní údaje.....	53
4.2 Historie muzea .....	53
4.3 Expozice a pobočky muzea.....	54
4.3.1 Zámek Sokolov.....	54
4.3.2 Štola č. 1 Jáchymov.....	55
4.3.3 Hornické Muzeum Krásno .....	55
4.3.4 Důl Jeroným .....	55
4.3.5 Česko-bavorský geopark .....	55
4.4 Organizační struktura.....	56
4.5 Činnosti muzea .....	57
4.6 Povinnosti organizace .....	58
<b>5 Zhodnocení hospodaření Muzea Sokolov</b> .....	<b>59</b>
5.1 Návštěvnost muzea a jeho poboček .....	59
5.2 Příspěvky a dotace .....	60



5.3	Peněžní fondy organizace .....	62
5.4	Analýza absolutních ukazatelů .....	64
5.4.1	Vertikální analýza.....	64
5.4.2	Horizontální analýza.....	70
5.5	Analýza nákladů a výnosů z hlavní činnosti.....	76
5.6	Výsledek hospodaření.....	82
5.7	Analýza poměrových ukazatelů.....	87
5.7.1	Ukazatele autarkie .....	87
5.7.2	Ukazatele financování .....	89
5.7.3	Ukazatele rentability.....	90
5.7.4	Ukazatele likvidity.....	92
5.7.5	Ukazatele aktivity .....	96
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>104</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>111</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	20
Obrázek 2 – Základní členění rozvahy .....	44
Obrázek 3 – Expozice a pobočky Muzea Sokolov .....	54
Obrázek 4 – Organizační struktura Muzea Sokolov.....	56

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Charakteristika organizací působících v sektorech NH .....	21
Tabulka 2 – Návštěvnost poboček muzea vč. jeho aktivit v letech 2014–2021 .....	59
Tabulka 3 - Příspěvky od zřizovatele v letech 2014–2021 (v tis. Kč) .....	60
Tabulka 4 – Přehled peněžních fondů (v tis. Kč).....	62
Tabulka 5 – Vertikální analýza aktiv organizace 2014–2021 (v %) .....	64
Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv organizace 2014–2021 (v %).....	67
Tabulka 7 – Horizontální analýza aktiv organizace v letech 2013–2021 (v %).....	70
Tabulka 8 – Horizontální analýza pasiv organizace v letech 2013–2021 (v %) .....	73
Tabulka 9 – Mzdové náklady a přepočtený počet pracovníků v letech 2014–2021 (v tis. Kč) .....	76
Tabulka 10 – Náklady z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč) .....	79
Tabulka 11 - Přehled vstupného v pobočkách muzea v roce 2022 (v Kč).....	80
Tabulka 12 – Výnosy z hlavní činnosti organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	81
Tabulka 13 – Výsledek hospodaření z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč) ..	82
Tabulka 14 – Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů organizace (v tis. Kč).....	87
Tabulka 15 – Míra finanční nezávislosti (v tis. Kč).....	89

Tabulka 16 – Míra věřitelského rizika (v tis. Kč) .....	89
Tabulka 17 – Variátor celkových nákladů (v tis. Kč) .....	91
Tabulka 18 – Ukazatele likvidity .....	92
Tabulka 19 – Pracovní kapitál organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	94
Tabulka 20 – Ukazatel obratu kapitálu v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	96
Tabulka 21 – Personální obsazení organizace v roce 2021 .....	112
Tabulka 22 – Rozvaha aktiv organizace v letech 2013–2021 .....	113
Tabulka 23 – Rozvaha pasiv organizace v letech 2013–2021.....	114
Tabulka 24 – VZZ hlavní činnosti organizace v letech 2013–2021.....	115

## Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj aktiv a pasiv podle vertikální analýzy v letech 2014–2015 (v %) .....	69
Graf 2 – Vývoj aktiv organizace v letech 2013–2021 (v tis. Kč).....	72
Graf 3 – Vývoj pasiv organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč) .....	74
Graf 5 – Vývoj výsledku hospodaření z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	82
Graf 6 – Vývoj ukazatele autarkie HČ organizace v letech 2014–2021 (v %) .....	88
Graf 7 – Ukazatele likvidity v letech 2014–2021 .....	93
Graf 8 – Pracovní kapitál v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	95
Graf 9 – Obrat kapitálu v letech 2014–2021 (v tis. Kč).....	97

## Seznam použitých zkratk

cit.	citováno
č.	číslo
čl.	článek
ČBG	Česko-Bavorský Geopark
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
FO	fyzická osoba
HA	horizontální analýza
HČ	hlavní činnost
ICOM	International Council of Museums
k. ú.	katastrální území
MK	Ministerstvo kultury
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS	Muzeum Sokolov
např.	například
mil.	milion
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
odst.	odstavec
OS	organizační složka
OSS	organizační složky státu
OSÚSC	organizační složky územně samosprávných celků
OZ	občanský zákoník
písm.	písmeno
PO	právnícká osoba
Sb.	Sbírka zákonů

SHMV	samostatné hmotné movité věci
tis.	tisíc
UNESCO	Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu
ÚJ	účetní jednotka
ÚSC	územní samosprávný celek
VA	vertikální analýza
vč.	včetně
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZRPÚR	Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
ZÚ	Zákon o účetnictví

# 1 Úvod

Neziskový sektor náleží do národního hospodářství, kde spolu se ziskovým sektorem tvoří jeho část. Odlišnost těchto dvou sektorů vypovídá již z jejich názvu, kdy pro ziskový sektor je cílem vytvářet zisk a pro neziskový sektor nikoliv.

Neziskové organizace jsou součástí moderní společnosti, které slouží k prosazování zájmů, hodnot a služeb veřejnosti. Prostřednictvím těchto organizací jsou poskytovány služby v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, sociálních služeb, kultury, sportu a rekreace. Také mohou bránit práva znevýhodněných nebo řešit problémy veřejného charakteru. V každé zemi, kde neziskové organizace fungují, je jejich působení ovlivněno právními předpisy, které mohou mít rozdílné právní formy, principy fungování i hospodaření. Vymezení nevýdělečných organizací v českém právním řádu neexistuje, avšak pro širokou veřejnost i odborníky je to pojem známý a často využívaný. Smyslem neziskových organizací je tedy uspokojit potřeby občanů, skupin nebo komunit.

Dle definice přijaté 24. srpna 2022 na generální konferenci Mezinárodní rady muzeí (ICOM) v Praze je muzeum vymezeno jako stálá nezisková instituce, která má odborně zpracovávat, sbírat, konzervovat, interpretovat a vystavovat dědictví hmotné i nehmotné povahy. Muzea jsou zpřístupněna veřejnosti a jsou inkluzivní. Mají se podílet na podpoře a rozvoji rozmanitosti, udržitelnosti, vystupovat eticky a profesionálně za účasti rozdílných komunit. Muzei jsou nabízeny rozličné podněty v oblasti vzdělávání a mají přispívat k potěšení, reflexi a sdílení vědomostí (ICOM, 2022).

Muzea mají v kultuře dlouholetou tradici a poskytují služby v oblasti kultury, vzdělávání a vědy. Poslání muzeí má tři funkce, kterými je funkce paměťová, didaktická a zážitková. Paměťová funkce je založena na shromažďování, správě a opatrování sbírek a její úlohou je směřovat dovnitř muzea. Jedná se o tzv. odkaz z minulosti až po budoucnost. Didaktická neboli vzdělávací funkce se opírá o studium sbírky pro vědecké a badatelské účely. Jak lze z názvu funkce odvodit, jedná se o vzdělávací funkci, která slouží školám a veřejnosti. Poslední funkcí je funkce zážitková, která má přinášet právě onen zážitek a potěšení k posílení vzdělávací funkce. K posílení paměťové funkce přispívají právě zážitky a radost, která souvisí s vytvářením pozitivního vztahu u dětí, dospělých, zřizovatelů, ale i u jiných subjektů. Na základě toho pak muzea mohou snadněji získávat sbírkové předměty, případně i finanční prostředky (Ochrana et al., 2018, s. 35).

Muzea by se neměla zaměřovat nejen na jednu funkci, ale najít jakousi rovnováhu a rozvíjet všechny tři funkce společně.

Prostřednictvím návštěv muzeí je návštěvníkům umožněno poznat historii, kulturu, zvyky, tradice, artefakty, techniku a další předměty. V současné době se muzea snaží čím dál více modernizovat své části expozic, výstav a vzbudit tak větší zájem veřejnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor hospodaření vybrané neziskové organizace, konkrétně Muzea Sokolov, příspěvkové organizace Karlovarského kraje v letech 2014 až 2021. Dílčím cílem práce je na základě analýzy absolutních a poměrových ukazatelů provést finanční analýzu za zvolené období. Práce se bude zabývat jednotlivými fondy, s kterými příspěvková organizace hospodaří. Výsledkem vypracované finanční analýzy bude zhodnocení a na základě toho navržený případné návrhy a doporučení pro zefektivnění hospodaření organizace.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozložena na dvě části. V první, teoretické části je nejprve vymezen neziskový sektor jako prostor národního hospodářství. Poté následuje členění národního hospodářství na základě principu financování a členění podle V. A. Pestoffa, kde jsou jednotlivé sektory hospodářství podrobně charakterizovány. Další podkapitola pojednává o neziskových organizacích jako takových, kde jsou definovány hlavní důvody existence těchto organizací včetně funkcí, které mají naplňovat. Nebude opomenuta ani klasifikace a vymezení nevýdělečných organizací v právním řádu ČR. Dále je pozornost věnována příspěvkovým organizacím, kde jsou informace ohledně jejich značích, zřizování a hospodaření. V další kapitole jsou na základě odborné literatury a právních předpisů vymezeny aspekty ohledně finanční analýzy, jejich uživatelích a zdrojích dat. Nebudou opomenuty ani metody a ukazatele finanční analýzy.

V druhé, praktické části práce je na úvod představena příspěvková organizace Muzeum Sokolov, příspěvková organizace Karlovarského kraje. Zde je popsána její historie, vymezení poboček, organizační struktura a povinnosti, kterými je povinna se při svých činnostech řídit. Další kapitola je zaměřena na zhodnocení hospodaření zvolené organizace, kde jsou na úvod informace ohledně využívání prostředků a fondů, s kterými organizace hospodaří. Dále je finanční analýza organizace analyzována pomocí elementárních metod, a to analýzy individuálních ukazatelů. Nejprve je prostřednictvím analýzy absolutních veličin provedena horizontální a vertikální analýza a poté následuje analýza poměrových ukazatelů.

Zdroje dat byly čerpány ze základních účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy k účetní závěrce. K dalším informacím sloužily výroční zprávy organizace.

V závěru práce je zhodnocení výsledných hodnot, kde následují návrhy a doporučení.

U vertikální analýzy je sledován podíl jednotlivé položky rozvahy na zvolené základně. U aktiv (pasiv) základnu tvoří celková aktiva (pasiva).

$$\text{Podíl } i\text{-té položky} = (\text{velikost } i\text{-té položky} / \Sigma \text{ položek}) \times 100$$

U horizontální analýza rozvahy jsou srovnávány položky rozvahy vzhledem k předchozímu období

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období} \quad (3)$$

$$\text{Procentní změna} = (\text{běžné období} - \text{přechodí období}) / \text{předchozí období} \times 100 \quad (4)$$

U provedeného rozboru hospodaření jsou u analýzy poměrových ukazatelů využity následující ukazatele.

Ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů:

$$\text{Autarkie} = (\text{výnosy hlavní činnosti} / \text{náklady hlavní činnosti}) \times 100 \quad (5)$$

Doporučená hodnota je 100

Ukazatele rentability:

$$\text{Variátor celkových nákladů} = \text{var}_{N=} \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} \quad (9)$$

Doporučená hodnota je 1

Ukazatele likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = (\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}) \times 100 \quad (12)$$

Doporučený interval hodnot 1,5 – 2,5

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \times 100 \quad (11)$$

Doporučený interval hodnot = 1 – 1,5



$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \times 100) \quad (10)$$

Doporučené interval hodnot 0,2 – 0,5

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (13)$$

Ukazatele aktivity:

$$\text{Obrat kapitálu} = \text{celkové výnosy} / \text{celkový kapitál} \quad (15)$$

Ukazatele financování:

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \text{vlastní kapitál} / \text{celkový kapitál} \times 100 \quad (16)$$

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \text{cizí kapitál} / \text{celkový kapitál} \times 100 \quad (17)$$

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Neziskový sektor jako součást národního hospodářství

Pro porozumění zásad, na nichž neziskové organizace (dále jen „NO“) fungují a existují, je nezbytné definovat prostor v rámci národního hospodářství. Pojem národního hospodářství označuje souhrn veškerých ekonomických činností na území státu, kde jsou tyto činnosti orientovány na výrobu statků či poskytování služeb (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 20). Bačuvčík (2011, s. 37) zmiňuje, že na neziskový sektor lze pohlížet právě jako na segment národního hospodářství a zároveň jako na prvek či projev občanské společnosti. Tyto dvě hlediska se navzájem podmiňují a vystihují důvod, proč neziskové organizace existují.

#### 3.1.1 Členění národního hospodářství podle zásady financování

Národní hospodářství je možné členit podle různých hledisek. Jedním z nich je členění podle principu financování na sektor ziskový (tržní, komerční) a sektor neziskový (netržní, nekomerční). Neziskový sektor se dále člení na sektor veřejný, sektor soukromý a sektor domácností (Bačuvčík, 2011, s. 37; Rektořík et al., 2010, s. 13).

**Ziskový sektor** neboli první sektor je charakterizován jako skupina subjektů (podniků), jejichž hlavním cílem je dosažení zisku prostřednictvím prodeje statků nebo služeb za tržní cenu. Cena, která je na trhu určena závisí na vymezení vztahu mezi nabídkou a poptávkou. Podniky hospodaří s vlastním majetkem a disponují zdroji vlastními (kapitálem), popřípadě zdroji cizími, kterými může být půjčka nebo jiné závazky. Tyto subjekty nesou vlastní podnikatelské riziko a musí spoléhat převážně na své vlastní zdroje.

Subjekty v **neziskovém sektoru** nejsou zakládány za účelem dosahování zisku, neboť jejich hlavní funkce spočívá v produkci užitku zpravidla ve formě veřejné služby. Subjekty nakládají s vlastními zdroji, které získávají od soukromých subjektů (zřizovatelů) nebo od subjektů veřejných (státních institucí) prostřednictvím přerozdělovacích procesů. K hospodaření s majetkem využívají i zdroje cizí, což mohou být např. půjčky. Majetek je primárně majetkem zřizovatele nebo je majetkem daného neziskového subjektu, který jej má v držení (Boukal, 2009, s. 10; Rektořík et al., 2010, s. 14).

**Neziskový veřejný sektor** též zvaný druhý sektor, představuje část neziskového sektoru, která je financována veřejnými zdroji a podléhá veřejné kontrole. Je řízena a spravována veřejnou správou, tedy státní správou a samosprávou, přičemž k rozhodování dochází prostřednictvím veřejné volby (Rektořík et al., 2010, s. 14). Zřizovateli jsou veřejné subjekty, kterými mohou být státní orgány, kraje, města nebo obce. Subjekty, které v tomto sektoru působí jsou nazývány jako příspěvkové organizace a jejich hlavním cílem je poskytovat služby veřejné povahy (Boukal, 2009, s. 11). Dále se jedná o ministerstva, krajské úřady, obecní úřady a jimi zřizované organizace (Bačuvčík, 2011, s. 38).

**Neziskový soukromý sektor** neboli třetí sektor je financován především ze soukromých zdrojů, avšak příspěvky z veřejných zdrojů nejsou vylučovány. Tyto zdroje pochází od soukromých právnických a fyzických osob. Tyto osoby vložily soukromé zdroje do předem určené a konkrétní produkce či distribuce statků, a to bez získání očekávaného finančně vyjádřeného zisku. V soukromém sektoru opět není cílem zisk, nýbrž dosažení přímého užitku (Rektořík et al., 2010, s. 14). Zřizovateli organizací jsou soukromé subjekty, které bez předpokladu zisku vynakládají finanční zdroje, aby bylo dosaženo přímého užitku. Tyto soukromé neziskové subjekty bývají označovány též jako nestátní neziskové organizace (dále jen „NNO“). Boukal (2009, s. 13) uvádí, že jde o organizace, které nevytváří zisk přerozdělující mezi jeho zakladatele, vlastníky nebo správce. Zisk, kterého NNO dosáhla musí využít k plnění poslání organizace.

**Neziskový sektor domácností** je nedílnou součástí neziskového sektoru a dle Rektoříka et al. (2010, s. 14) představuje důležitou roli kvůli svému zapojení do oběhu finančních toků včetně vstupu na trh s produkty, kapitálu nebo výrobních faktorů. Sektor domácností přináší význam pro formulaci občanské společnosti, která svojí kvalitou zpětně ovlivňuje kvalitu těchto organizací.

### 3.1.2 Členění národního hospodářství podle V. A. Pestoffa

Pro znázornění a zjednodušení představy ohledně členění národního hospodářství je podle švédského ekonoma Victora A. Pestoffa využívána plocha trojúhelníka. Na tuto plochu jsou postupně zaznamenány jednotlivé bloky, které vytváří čtyři sektory, tj. neziskový veřejný sektor, ziskový soukromý sektor, neziskový sektor domácností a neziskový soukromý sektor. Rozklad dílčích ploch včetně jejich umístění do trojúhelníku představuje pouze symbolický význam. Rektořík et al. (2010, s. 15) uvádí, že „*velikost ploch může být*

*kvantifikována jen při zajištění dostupnosti potřebných statistických údajů (např. prostřednictvím podílu jednotlivých sektorů na HDP, celkové zaměstnanosti apod.).“*

Konečná podoba trojúhelníku umožňuje znázornit základní charakteristiky organizací v jednotlivých sektorech (Pestoff, 1995 cit. podle Rektořika et al., 2010, s. 14).

**Obrázek 1 – Členění národního hospodářství podle Pestoffa**



Zdroj: Pestoff (1995) In Rektořik et al. (2010, s. 16)

Podle Pestoffa je národní hospodářství klasifikováno do výše uvedených čtyř sektorů pomocí těchto kritérií (Pestoff, 1995 cit. podle Boukala, 2009, s. 16–17):

- podle způsobu financování a fungování organizace, tedy na sektor ziskový a neziskový;
- podle vlastnictví na soukromý nebo veřejný sektor
- a podle toho, zda se jedná o sektor formální či neformální.

Bačuvčík (2011, s. 37) uvádí, že nejdůležitější členění v rámci neziskového sektoru je právě na sektor veřejný a sektor soukromý neboli nevládní.

**Tabulka 1 – Charakteristika organizací působících v sektorech NH**

Sektor		Charakteristika organizací
<i>Ziskový</i>	soukromý (první sektor)	ziskové, formální soukromé (privátní)
<i>Neziskový</i>	veřejný (druhý sektor)	neziskové, formální, veřejné
	soukromý (třetí sektor)	neziskové, formální, soukromé (privátní)
	domácností	neziskové, neformální, soukromé (privátní)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zdroje Rektořík et al. (2010, s. 21)

Trojúhelník je protnut třemi přímkami, které vyznačují výše zmíněné čtyři segmenty. Vztahy mezi neziskovým soukromým sektorem a státem jsou dle Hyánka (2011, s. 14) nejlépe vystihnutečné i z důvodu postoje státu k filantropickému chování. Tyto vztahy mohou být ve formě transferů (dotace, granty) nebo prostřednictvím nepřímé cesty formou daňových úlev a osvobození. To má vliv na chování domácností i ziskových firem. Sektor je nepochybně regulován řadou opatření ze strany státu.

Vztahy mezi soukromým ziskovým a třetím sektorem mohou být ve formě sponzorství nebo tyto typy organizací mohou být vzájemnými konkurenty. Důvodem je především hlavní činnost a získávání obdobných výhod neboli zdrojů z veřejných rozpočtů (např. daňové výhody).

Domácnosti jsou velmi významným zdrojem pro soukromý neziskový sektor, neboť tvoří zdroj peněžních prostředků i dobrovolníků, kteří svým podílením přispěli na plný rozvoj třetího sektoru. Neformální sektor je popisován jako místo, kde zákazník nakupuje a zároveň spotřebovává služby poskytované soukromým neziskovým sektorem a za tyto služby hradí poplatky, čímž přispívá tomuto sektoru svými daněmi (Hyánek, 2016, s. 14).

Ve finální podobě trojúhelníku jsou doplněny zóny, ve kterých se dílčí aktivity a poslání organizací působících v určitých sektorech překrývají. Tyto organizace se označují jako *hraniční* nebo *smíšené*, které jsou v Pestoffově trojúhelníku vyobrazeny jako půlměsíce nebo menší trojúhelníky.

Jako příklad smíšené organizace lze uvést soukromou střední školu. Ačkoli má privátní charakter a je z části financována z veřejných financí, její poslání zasahuje do veřejného sektoru. Za zvláštní příklad hraniční organizace je uveden státní podnik, jenž byl zřízen některou institucí veřejného sektoru za účelem podnikání a rovněž hospodaří s majetkem státu (Rektořík et al., 2010, s. 17). Bačuvčík (2011, s. 37) upozorňuje, že zařazení organizací

do těchto hraničních či smíšených typů organizací by mělo být posouzeno na konkrétních případech s ohledem na legislativu dané země.

Pestoff dále upozorňuje na *hybridní typ* organizace, která je v oblasti mezi státem a neziskovým soukromým sektorem. Princip je založen na předání částečné odpovědnosti např. za poskytování některých služeb neziskovým organizacím. Rektořík et al. (2010, s. 18) zmiňuje, že tak vzniká zajímavý typ kvazi-veřejné/kvazi-soukromé organizace.

Dle Rektoříka et al. (2010, s. 21) by měl veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tvořit tři pilíře, které jsou v interakci a zároveň se doplňují na politické, ekonomické či občanské rovině.

### **3.2 Organizace neziskového sektoru**

Na rozdíly mezi ziskovými a neziskovými organizacemi upozorňují i zahraniční autoři, kteří zmiňují právě různé důvody jejich existence. Ti uvádí, že cílem neziskových organizací je plnit nějakou společensky žádoucí potřebu nebo cíle nějaké komunity, případně jejich členů. Oproti tomu ziskové neboli komerční organizace usilují především o dosažení zisku (McCarthy, Shelmon, Mattie, 2012, s. 15).

Organizace působící v neziskovém sektoru tedy nejsou založeny za účelem podnikání a jejich cílem není zisk. Na základě těchto charakteristik bývají označovány jako organizace nevýdělečné. Pojmenování „neziskový sektor“ a „nezisková organizace“ však není legální definicí, neboť není vymezeno českým právním řádem. Jde spíše o obecný název, jelikož se v teorii i praxi běžně používá. Tyto termíny byly odvozeny z anglického ekvivalentu „non-profit organization“ a „not-for-profit organization“. První termín je v americkém právním jazyce rozuměn jako označení typu osoby. Ve druhém případě je význam spatřován ve vyvíjení určité činnosti. Oba případy však mají význam ve smyslu „jiný než“, tedy co není záměrem dosažení zisku (Dobrozemský, Stejskal, 2016b, s. 19).

Jelikož význam neziskových organizací stále narůstá jak na národní, tak mezinárodní úrovni, v ekonomice tvoří tyto subjekty nezastupitelnou funkci. Jedním z hlavních důvodů je to, že pro ziskový sektor nejsou všechny oblasti atraktivní. To je způsobeno především v nemožnosti vytvářet zisk nebo poskytovat některé ze služeb za tržní cenu (např. kvůli státnímu dohledu nad konkrétními službami). Pokud NO vykazují zisk, je investován na chod

nebo provoz organizace a není rozdělen mezi její vlastníky ani vedení organizace. Kromě účetního zisku NO vytváří zisk neboli profit v oblasti morální nebo etické. Pro některá odvětví je existence NO nepostradatelnou součástí jejího fungování, jelikož napomáhají k rozvoji společnosti. Organizace umožňují širokou nabídku služeb, a kromě společenského rozvoje napomáhají i k podpoře ekonomického nebo politického života. Příkladem, v jakých oblastech NO působí, mohou být sociální služby, zdravotnictví, školství, kultura, obrana, vnitřní věci, doprava apod. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 14; Pelikánová, 2018 s. 15–17; Vašítková, 2014, s. 210). Autorky Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 14) zmiňují, že rozrůstání neziskového sektoru prohlubuje problémy související s jeho vymezením a definováním.

Pelikánová (2018, s. 20–21) zmiňuje problémy, se kterými se (zejména nestátní) NO potýkají. Mezi ně patří chybějící vymezení veřejné a vzájemné prospěšnosti, zastaralý dotační systém resortů, přílišná byrokracie operačních programů, složité podmínky pro vznik a fungování NO, nepřehledná legislativa v daňové oblasti, malý počet odborníků, kteří by připomínkovali vznik nových zákonů, nedostatek zdatných manažerů, slabá podpora firemních dobrovolníků, závislost na fondech EU a veřejných zdrojích, tlak na samofinancování NO apod.

### **3.2.1 Příčiny existence a funkce neziskových organizací**

Nezastupitelnost NO je spatřována především ve skutečnosti, že poskytují některé z činností efektivněji, než by to umožňoval stát nebo firmy, jejichž cílem je dosahování zisku. NO jsou typické tím, že napomáhají k podpoře vztahů napříč trhem, státem a rodinami. Mezi nejzávažnější problém, ke kterému na trhu dochází je neefektivní alokace zdrojů (Peková et al., 2012 cit. dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové, 2018, s. 16). Aby nedocházelo k neefektivní alokaci vzácných zdrojů, jsou vyvinuty různé kombinace nástrojů, jimiž se zabývá smíšená ekonomika. Vyjma trhu a nepozorovatelné řídicí síly konkurence existují další nástroje sloužící k efektivní alokaci. Tyto systémy se nazývají jako netržní alokační procesy, kam lze zařadit právě neziskový sektor. Mezi jednu z nejčastějších teorií, která odůvodňuje existenci neziskového sektoru je uváděna **teorie tržního selhání**. Dle ekonomické teorie je vymezeno těchto pět příčin tržního selhání (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 16):

1. **nedokonalá konkurence** (monopolní síla), kdy firmy monopolního postavení prodávají své produkty za mnohem vyšší ceny. Úlohou státu je regulace cen, a to na úrovni průměrných nebo mezních nákladů. Cenová regulace by měla eliminovat či minimalizovat monopolní zisk z ceny daného zboží a navýšit velikost výroby nedokonale konkurenční firmy (Hobza, 2016, s. 30).

2. **veřejné statky** jsou klasifikovány na čistě veřejné a smíšené veřejné statky. Čistě veřejné statky jsou typické svou nezmenšitelností a nevylučitelností ze spotřeby. Nezmenšitelnost neboli nerivalita ve spotřebě znamená, že spotřeba jedním jedincem neovlivní dostupnost ani množství pro další jedince. Význam nevylučitelnosti je spatřován v nemožnosti vyloučit kohokoli z užívání statku. Oproti tomu čistě soukromé statky jsou dělitelné mezi jednotlivce a jejich celková spotřeba je sumou spotřeb každého spotřebitele (např. potraviny, oděvy). Příkladem čistě veřejných statků je bezpečnost, obrana, právo případně pouliční osvětlení. Nevylučitelnost a nerivalita směřují k tendenci podílet se na spotřebě, aniž by za ni jedinci zaplatili. Tento fakt je označován jako *chování černého pasažéra* (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 16; Provazníková, 2009, s. 17).

Smíšené veřejné statky mají ve smíšené ekonomice mnohem větší zastoupení než statky čistě veřejné. Statky smíšené jsou charakteristické jednou z těchto vlastností, tedy mohou být buď nevylučitelné a dělitelné (rivalitní) ze spotřeby (např. veřejná plovárna) nebo vylučitelné a nedělitelné ze spotřeby (např. diváctví, sportovní služby a aktivity) (Hobza, 2016, s. 30–31; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 16).

3. **externality** vznikají tím, že jeden subjekt produkuje činnost, která ovlivňuje někoho dalšího buď kladným nebo záporným způsobem. Subjektům mohou být přinášeny přínosy, za které nemusí platit nebo činnosti, které nejsou povinni kompenzovat. V tomto případě se jedná o pozitivní externalitu. Negativní externalita nepřináší žádný přínos, neboť dalšímu subjektu vznikají náklady eventuálně škody způsobené právě druhými subjekty. Příkladem je znečištění ovzduší z továrny, které může způsobit nemoci občanům, znečištění jejich domů a další škody (Sexton, 2015, s. 213). Problémy týkajících se externalit může vláda řešit tím, že původce pozitivních



externalit odmění (např. dotacemi) nebo v opačném případě je bude sankcionovat nebo jejich činnost omezovat (respektive zakazovat) (Hobza, 2016, s. 30).

4. **asymetrické informace** znamenají nedostatek informací, podle kterých se subjekty nemohou správně rozhodovat při alokaci svých zdrojů (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 17). Hobza (2016, s. 31) zmiňuje fakt, že nedokonalé informace znevýhodňují jednu ze stran.
  
5. poslední příčinu tržního selhání Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 17) uvádějí **nejistotu**, která se vztahuje k výše uvedeným tržním selháním. Dle Hejdukové (2015 cit. dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové, 2018, s. 17) je příčina nejistoty spatřována např. ve skutečnosti, že získávání údajů o pravděpodobném průběhu nákladů včetně zajištění se proti riziku je nákladnou činností.

### 3.2.2 Klasifikace neziskových organizací

V odborné literatuře je možné setkat se s celou řadou členění NO na základě různých kritérií. Mezi nejčastější lze uvést tato kritéria:

#### 1) *Podle globálního charakteru poslání*

- **Organizace veřejně prospěšné** jsou založeny na principu produkce čistě veřejných a smíšených statků, jenž uspokojí potřeby celé společnosti (např. vzdělávání, veřejná správa, zdravotnictví, charita aj.).
- Oproti tomu **organizace vzájemně prospěšné** vznikají na základě podpory skupin občanů i právnických osob, které mají společné nebo podobné zájmy. Tyto zájmy musí být společensky korektní a nesmí odporovat zájmům druhých případně právnických osob. Zde se jedná o různorodé aktivity v kultuře, hájení zájmů skupin atp. (Rektořík, 2010, s. 40).

#### 2) *Podle zřizovatele*

- **Státní NO** někdy též vládní NO jsou zřizovány státem, kraji nebo obcemi neboli institucemi veřejného sektoru. Jejich zástupci tvoří především organizační složky a příspěvkové organizace, které přispívají k bezpečnému výkonu státní správy a zajištění služeb veřejné povahy v oblasti školství, zdravotnictví nebo sociálních služeb. Tyto veřejné služby určené obyvatelstvu mají formu čistě veřejných nebo smíšených veřejných statků (Pelikánová, 2018, s. 27; Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 26)
- **Nestátní NO** (dále jen „NNO“) neboli soukromé organizace jsou zřizovány občany nebo soukromými subjekty a jejich účelem je poskytovat či zabezpečovat služby obdobně jako u státních NO. Tyto nevládní organizace jsou samozřejmě upravovány jinými právními předpisy než vládní NO. Mezi nejzákladnější typy nevládních NO lze podle právní úpravy považovat nadace a nadační fondy (neboli fundace), spolky, ústavy, zájmová sdružení právnických osob, politické strany a hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, školské právnické osoby, odborové organizace a další. Každý z těchto subjektů podléhá jiným právním předpisům, kterými se musí řídit (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 26; Pelikánová, 2018, s. 27). Dle Stejskala (2014, s. 11) jsou NNO charakterizovány těmito znaky:

- určitá míra institucionalizace (tzn. že musí být registrovány),
- soukromý charakter (na základě iniciativy fyzických osob, které by mohly vykonávat veřejně prospěšnou činnost),
- nerozdělování zisku ani mezi členy organizace,
- samosprávnost a nezávislost (vlastní management),
- dobrovolnost (práce, která přispívá ve prospěch veřejného blaha a je vykonávána bez nároku na finanční odměnu).

Autorky Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 28) ještě uvádí, že se i NNO podílí na zabezpečování veřejných statků, konkrétně statků soukromých a smíšených s pozitivní externalitou.

Označení státní a nestátní (nevládní) stejně jako pojem „neziskový“ nejsou zakotveny v českém právním řádu. V cizích zemích bychom pak tyto nestátní organizace hledali pod názvem „non-governmental organization“ (Dobrozemský, Stejskal, 2016b, s. 20).

Hejduková (2015 cit. podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové, 2018, s. 21) uvádí, že nejčastějšími subjekty zakládající NO jsou vládní instituce, církve a náboženské společnosti, domácnosti a podnikatelské subjekty.

### *3) Podle zakladatele*

- **Veřejnoprávní organizace** jsou založeny orgány veřejné správy, tedy státní správou (ministerstva) a samosprávou (kraje, obce, magistráty).
- **Veřejnoprávní instituce** tvoří organizace, jejichž vznik vyplývá ze zákona (např. veřejná vysoká škola, Česká televize).
- **Soukromoprávní organizace** zakládají soukromé fyzické nebo právnické osoby (Rektořík, 2010, s. 40).

#### *4) Podle druhu realizované činnosti*

- **Servisní** označují činnosti, které jsou poskytovány v oblasti sociální, vzdělávací a sociální.
- **Advokační** hájí obecné zájmy nebo zájmy svých členů, patří sem odbory, ekologické a lobbistické organizace.
- **Zájmové** poskytují volnočasové aktivity pro členy organizace (Bačuvčík, 2011, s. 49).

#### *5) Podle zdrojů financování*

- Organizace, které jsou financovány **zcela veřejnými prostředky** (organizační složky státu).
- Organizace, jež jsou financovány **zčásti z veřejných rozpočtů**, kdy na tyto příspěvky mají legislativní nárok a částečně jsou financované z vlastní nebo vedlejší (doplňkové) činnosti.
- Organizace, jejichž provoz je financován **z jiných zdrojů**, to jsou např. dary, sponzorství či granty.
- Organizace financované z výsledků poskytování vlastních služeb (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 22; s. 49; Rejtořík, 2010, s. 41).

#### *6) Podle právně organizační normy*

- Organizace založené dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Organizace založené dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.
- Organizace založené dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Organizace založené dle jiných zákonů (např. školský zákon).

### **3.2.3 Vymezení neziskových organizací v právním řádu ČR**

Jak již bylo uvedeno výše, definice NO nemá v právním řádu jasné místo, neboť ji nelze nikde shledat. Nejedná se tedy o oficiální právní termín, ale jde o pouhé pojmenování, které se využívá jak v praxi, tak ve společensko-ekonomických textech (Pelikánová, 2018, s. 22).

## **Veřejná prospěšnost**

S účinností zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“) nastala celá řada změn včetně uvedení chybějící definice týkající se veřejné prospěšnosti. Tento pojem byl využíván v zahraničních právních úpravách i v praxi neziskového sektoru ČR, avšak oficiální zákonná definice byla OZ vymezena v roce 2014. Pelikánová (2018, s. 22) uvádí, že: *„veřejná prospěšnost spadá pod pojem veřejný zájem.“*

Podle § 146 OZ veřejná prospěšnost je právnická osoba (dále jen „PO“), která svým posláním přispívá v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností, jež vede k dosahování obecného blaha. Zároveň na rozhodování této PO mají zásadní vliv osoby, jež jsou bezúhonné, majetek této osoby nabyt z poctivých zdrojů a své jmění hospodárně využívá k veřejně prospěšnému účelu.

## **Veřejně prospěšný poplatník**

Další obdobná definice je obsažena v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen „ZDP“), jež vymezuje veřejně prospěšného poplatníka s působností od 1. ledna 2014 (Jošt, 2019, s. 25). Dle § 17a odst. 1 ZDP veřejně prospěšný poplatník je poplatník, který svým právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem ale i rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává nepodnikatelskou činnost. Pelikánová (2018, s. 23) ještě dodává, že i když bude u tohoto poplatníka převládat podnikatelská činnost, měl by být i pro účely daně z příjmů považován za veřejně prospěšného poplatníka na základě vymezení hlavní činnosti v zakladatelském dokumentu.

Dále je podle §17a odst. 2 ZDP vymezeno, kdo není považován za veřejně prospěšného poplatníka i v případě, že jeho hlavní činnost není podnikání. Jedná se sice o právnické osoby, ale tito poplatníci nedisponují výhodami veřejně prospěšného poplatníka. Příkladem je osvobození od bezúplatných příjmů, položky snižující základ daně a povinnost podávat daňové přiznání (Pelikánová, 2018, s. 23). Jedná se o obchodní korporace, Českou televizi, Český rozhlas, Českou tiskovou kancelář, profesní komory (např. Česká lékařská komora, Komora auditorů, Komora daňových poradců apod.), případně poplatníky, kteří hájí podnikatelské zájmy svých členů, jejichž členské příspěvky nejsou osvobozeny od daně. Dále pak těmito poplatníky nejsou zdravotní pojišťovny, společenství vlastníků a jednotek anebo nadace (nadační fondy), které slouží či směřují k podpoře zakladatele případně jeho blízkých osob (tzv. rodinné fundace).

Autoři Jošt (2019, s. 25–26) a Pelikánová (2018, s. 23–24) uvádí výčet, koho lze na základě zákona považovat za veřejně prospěšného poplatníka:

- zájmová sdružení PO, jestliže nejsou zřízeny za účelem podnikání,
- spolky, odborové organizace,
- politické strany a politická hnutí,
- církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti a ústavy,
- veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby,
- organizace zaměstnavatelů,
- organizační složky státu,
- obce, kraje, dobrovolné svazky obcí,
- Regionální rada regionů soudržnosti,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy apod.

Tyto dva výše zmíněné pojmy nesmějí být zaměňovány, neboť každý z nich je upraven dle jiného zákona.

Dále je podle prováděcí vyhlášky č. 504/2002 Sb. v § 5a odst. 1 a 2 definován pojem hlavní a hospodářská činnost. *Hlavní činnost* označuje veškerou činnost účetní jednotky, která byla založena nebo zřízena zvláštním právním předpisem, zřizovací listinou případně jiným dokumentem. *Hospodářská činnost* může být činnost doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná. Je stanovena zvláštním právním předpisem nebo se jedná o činnost, která je stanovena ve zřizovací nebo zakládající listině, statutu nebo je zapsaná v příslušném rejstříku (Pelikánová, 2018, s. 24).

### 3.3 Příspěvkové organizace v rámci neziskového sektoru

Jak již bylo uvedeno výše vládní NO jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru, které přináší obyvatelům veřejné služby ve formě čistých nebo smíšených veřejných statků. V ČR sem spadají především **organizační složky** (dále jen „OS“) a **příspěvkové organizace** (Hejduková, 2015 cit. dle Krechovské, Hejdukové, Hommerové, 2018, s. 26).

V rámci ČR jsou státní NO upraveny především v zákoně:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění (dále jen „ZRPÚR“).

#### *Organizační složky*

OS nemají vlastní právní subjektivitu a mohou být zřizovány na úrovni státu nebo na úrovni územně samosprávných celků (dále jen „ÚSC“).

Zřízení **organizačních složek státu** (dále jen „OSS“) probíhá na základě rozhodnutí příslušného ústředního orgánu státní správy, kdy součástí tohoto rozhodnutí je zřizovací listina. V některých případech mohou být OSS zřízeny dle zvláštního zákona. OSS disponuje peněžními prostředky, které jsou určeny k zajištění základních potřeb. Kromě prostředků ze státního rozpočtu OSS hospodaří i s mimorozpočtovými zdroji (např. peněžité dary, prostředky z fondů, zisk z hospodářské činnosti aj.). Dále si sestavuje vlastní rozpočet příjmů a výdajů dle platné rozpočtové skladby, a je tedy účetní jednotkou (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 26).

Podle § 3, odst. 1 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích je vymezeno, že do této kategorie patří ministerstva a ostatní správní úřady státu, soudy a Ústavní soud, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády ČR, Kancelář Veřejného ochránce práv, Akademie věd ČR, Grantová agentura ČR a další zařízení, které jsou vymezeny zvláštním právním předpisem, případně stanoveny zákonem viz výše. Dále je OSS legislativně vymezena v zákoně č. 218/2000 Sb.

**Organizační složky územních samosprávných celků** (dále jen „OSÚSC“) jsou zřízeny na základě rozhodnutí voleného orgánu, kterým je zastupitelstvo obce anebo kraje, a to usnesením a zřizovací listinou. Výkonným orgánem je pak přímo zřizovatel a OSÚSC

hospodaří jménem jejího zřizovatele. Tento typ státní NO není účetní jednotkou a příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtu zřizovatele (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 27).

#### *Príspevkové organizace*

Zřizování příspěvkových organizací probíhá na stejných úrovních, jako je tomu u OS, tedy na úrovni státu a úrovni ÚSC. Rozdíl oproti organizačním složkám spočívá v tom, že příspěvkové organizace disponují právní subjektivitou. Tyto organizace jsou jak právníky osobami, tak i účetními jednotkami.

**Státní příspěvkové organizace** využívají hlavní zdroje hospodaření od zřizovatele neboli od státu. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 27) ještě zmiňují skutečnost, že v praxi tyto organizace vedle svých hlavních činností provádí i činnost vedlejší, která nesmí narušit hlavní činnost organizace. Příspěvkové organizace získávají prostředky nejen od zřizovatele (státního rozpočtu), ale mohou hospodařit i s prostředky jako jsou fondy, peněžité dary, prostředky z vlastní činnosti nebo ze zahraničí. Činnost doplňková je sledována odděleně od činnosti hlavní.

Příkladem tohoto typu organizace je Institut pro veřejnou správu Praha, který byl zřízen Ministerstvem vnitra ČR.

**Pro příspěvkové organizace ÚSC** představuje hlavní zdroj hospodaření majetek, jenž je svěřen od zřizovatele v rozsahu stanoveném v zřizovací listině. Dle § 28 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb. je vymezeno, že *„příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.“*

Příspěvková organizace získává od zřizovatele příspěvek na provoz a v případě vytvořeného zisku z vedlejší činnosti jej může použít na hlavní činnost organizace (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 27–28).

Kromě zákona č. 250/2000 Sb. jsou klíčovými předpisy zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, případně zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praha, ve znění pozdějších předpisů.



### 3.3.1 Zřizování příspěvkových organizací

Zřízení příspěvkových organizací by mělo být pro takové činnosti, které jsou neziskové a které svým rozsahem, strukturou a složitostí vyžadují vlastní právní subjektivitu (§ 27, odst. 1. ZRPÚR).

V případě vzniku příspěvkové organizace zřizovatel vydá zřizovací listinu.

**Zřizovací listina** musí obsahovat tyto náležitosti:

- úplný název zřizovatele<sup>1</sup>,
- název, sídlo příspěvkové organizace a identifikační číslo,
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti,
- označení statutárních orgánů včetně způsobu, jakým jménem organizace budou vystupovat,
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele neboli svěřený majetek,
- vymezení práv ohledně svěřeného majetku, aby organizace mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena
- vymezení práv a povinností, které souvisí s využitím, péčí a ochranou, rozvojem, podmínkami pro investiční výstavbu, pravidla pro výrobu či prodej zboží<sup>2</sup> a práva spojená s pronajímáním svěřeného majetku,
- vymezení doplňkové činnosti, které navazují na hlavní činnost organizace,
- dobu, na kterou je organizace zřízena (§27, odst. 2 ZRPÚR).

### 3.3.2 Hospodaření příspěvkových organizací

Hospodaření příspěvkových organizací závisí na vztahu k rozpočtu a vlivu zřizovatele na ekonomické rozhodování organizace. Organizace, které jsou zřizovány účelem plnění úkolů kraje, případně obce se řídí zákonem č. 250/2000 Sb (Otrusinová, Kubičková, 2011, s. 19).

**Příspěvková organizace hospodaří s:**

- peněžními prostředky
- majetkem.

---

<sup>1</sup> V případě, že je zřizovatelem obec, musí být uvedeno i zařazení do příslušného okresu.

<sup>2</sup> V případě, že jsou předmětem činnosti organizace.

Organizace hospodaří s peněžními prostředky získané vlastní činností nebo prostředky z rozpočtu přijaté od jejího zřizovatele. Rovněž hospodaří s prostředky svých fondů, prostředků z Národního fondu ze zahraničí nebo s peněžními dary od PO i FO. Dále může hospodařit s dotací na úhradu provozních výdajů, jenž jsou určeny pro krytí z rozpočtu Evropské unie, včetně prostředků z Národního fondu nebo ze zahraničí. Taktéž to mohou být dotace určené na úhradu provozních výdajů dle mezinárodních smluv (§ 28, odst. 4 až 5 ZRPÚR; Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 20).

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem, který je jí svěřen v rozsahu uvedeném ve zřizovací listině. Dále do svého vlastnictví může nabýt majetek, který je potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena těmito způsoby:

- bezúplatným převodem od zřizovatele,
- darem, který je předem odsouhlasený jejím zřizovatelem,
- děděním (pouze s předchozím písemným souhlasem zřizovatele),
- nebo jiným způsobem dle rozhodnutí zřizovatele (§ 27 odst. 6 až 7 ZRPÚR).

Kontrolu nad hospodařením příspěvkové organizace provádí zřizovatel a na základě jeho návrhu se organizace zapisuje do obchodního rejstříku (§ 27 odst. 11, 12 ZRPÚR).

Příspěvková organizace sestavuje rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu. Rozpočet schvaluje její zřizovatel, a jedná se o plán výnosů a nákladů na daný rozpočtový rok, který je shodný s kalendářním rokem. Střednědobý výhled je rovněž plán výnosů a nákladů na období nejméně dvou let následující po roce, kdy je sestavován rozpočet (§ 28 odst. 1 až 3 ZRPÚR).

### **3.3.3 Fondy příspěvkových organizací**

Příspěvkové organizace tvoří peněžní fondy, kterými jsou:

- rezervní fond,
- fond investic,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“).

Zůstatky fondů se po ukončení roku převádějí do roku následujícího (§ 29, odst. 1 až 2, ZRPÚR).

## **Rezervní fond**

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření (dále jen „VH“) příspěvkové organizace schválením jeho výše zřizovatelem po skončení roku. Dále se snižuje o případné převody do fondu odměn. Zlepšený VH je tvořen za podmínek, pokud skutečné výnosy hospodaření organizace jsou s přijatým provozním příspěvkem větší než provozní náklady. Rozdělní zlepšeného VH do fondu rezervního a fondu odměn schvaluje zřizovatel konkrétní organizace. Dalšími zdroji, které do rezervního fondu mohou patřit jsou peněžní dary a převedené prostředky, které nebyly do konce kalendářního roku spotřebovány (§ 30, odst. 1, ZRPÚR). Jedná se t

Rezervní fond může příspěvková organizace využívat k:

- dalšímu rozvoji vlastní činnosti,
- časovému překlenutí mezi výnosy a náklady,
- úhradě odvodů a penále za porušení rozpočtové kázně,
- úhradě případné ztráty za předešlá období,
- případně posílení fondu investic mimo peněžité darů a převedených prostředků (§ 30, odst. 2 ZRPÚR)

## **Fond investic**

Fond investic je určen k financování investičních potřeb příspěvkové organizace, jehož zdrojem jsou:

- peněžní prostředky ve výši odpisů dlouhodobého majetku<sup>3</sup>,
- investiční příspěvky z rozpočtu zřizovatele,
- investiční dotace, které jsou poskytnuté ze státních fondů nebo veřejných rozpočtů,
- peněžní dary a příspěvky určené k investičním účelům,
- příjmy plynoucí z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku (dále jen „DHM“) na základě schválení zřizovatele,
- příjmy plynoucí z prodeje DHM, který je ve vlastnictví příspěvkové organizace,
- akceptovatelná výše převodu zřizovatelem z rezervního fondu (§ 31 odst. 1 ZRPÚR).

---

<sup>3</sup> Hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku, který provádí zřizovatel dle schváleného odpisového plánu.

Tento fond je podle § 31, odst. 2 ZRPÚR určen k pořízení nebo technickému zhodnocení dlouhodobého majetku hmotné i nehmotné povahy s výjimkou drobného dlouhodobého majetku. Dále se využívá k úhradě investičních úvěrů a půjček, případně k odvodu do rozpočtu, který uložil zřizovatel. Taktéž se používá pro navýšení prostředků, které jsou určeny na údržby a opravy majetku organizace.

### **Fond odměn**

Fond odměn slouží k odměnám zaměstnancům organizace. Je vytvářen ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace s omezením do výše 80 % stanoveného objemu na platy, které stanovil zřizovatel nebo je vymezeno zvláštním právním předpisem. Dále jsou to peněžní dary určené na platy zaměstnanců. Převod peněžních prostředků do tohoto fondu schvaluje zřizovatel a primárně se hradí překročení objemu prostředků určené na platy (§ 32, odst. 1 až 3 ZRPÚR).

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

Tento fond vytvářen kvůli zabezpečování kulturních, sociálních i jiných potřeb. Je určený pro zaměstnance, kteří mají pracovní poměr v rámci příspěvkové organizace, žáky středních odborných učilišť, interní vědecké aspiranty, důchodce, jež splňují podmínky uvedené v zákoně, rodinné příslušníky zaměstnanců i jiným FO nebo PO. FKSP se tvoří přidělem na vrub nákladů organizace z ročního objemu nákladů na platy vč. jejich náhrad. Dále jsou to mzdy, náhrady mzdy, odměny a jiná plnění za odvedenou práci. FKSP je plněn zálohově v souladu se schváleným rozpočtem, a to v plánované výši na rok. Příděl je pak vyúčtován v rámci účetní závěrky.

Tento fond tedy není možné tvořit ze zlepšeného VH, jelikož jeho tvorba ovlivňuje výši během roku. Ostatní náležitosti pak stanovuje Ministerstvo financí vyhláškou<sup>4</sup> (Otrusínová, Kubíčková, 2011, s. 21–22; § 33, odst. 1 až 4 ZRPÚR).

#### **3.3.4 Hospodaření a finanční řízení muzeí**

O muzeích se zmiňují i někteří zahraniční autoři, kteří odlišnost mezi ziskovou a neziskovou organizací spatřují ve výhodě, že neziskové organizace slouží veřejnosti (Walheimer, 2015, s. 79).

---

<sup>4</sup> Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb

V ČR mohou mít muzea různé právní formy, avšak dle statistiky NIPOS je většina muzeí (79,2 %) zřízena státem, kraji nebo obcemi<sup>5</sup>. Zbylých 20,8 % zastupují muzea soukromá. Na základě tohoto výsledku vyplývá, že nejčastější právní formou jsou příspěvkové organizace (Ochrana, Půček, 2019, s. 47).

Jak uvádí Ochrana et al. (2018, s. 171), za hlavní rozdíly hospodaření příspěvkových organizací oproti podnikatelským subjektům spatřuje především v příspěvcích od zřizovatele, fondovém hospodaření, nutnosti odděleného sledování hlavní a podnikatelské činnosti a způsobu, jakým je s majetkem nakládáno. Taktéž zmiňuje fakt, že tyto typy organizací hospodaří s rozpočtem, který je provozní a zahrnuje příspěvky od zřizovatele nebo prostředky z vlastní činnosti muzea.

Průměrná soběstačnost muzeí<sup>6</sup>, jejichž zřizovatelem je stát, kraj nebo obec se dle autorů NIPOS pohybuje kolem 20 % (Ochrana, Půček, 2019, s. 49).

Muzea se z hlediska účtování řídí zákonem č. 563/1991 Sb. (ZÚ). Dále se řídí zákonem č. 586/1992 Sb. (ZDP), vyhláškami Ministerstva financí<sup>7</sup> a účetními standardy.

Ochrana et al. (2018, s. 171) zmiňuje, že „*cílem managementu muzea (jako příspěvkové organizace) je řídit muzeum takovým způsobem, aby dosahovalo parametrů zdravého finančního řízení.*“

Zdravé finanční řízení muzeí, která jsou zřízena státem, krajem nebo obcí by měla splňovat následující zásady:

- 1) vykazovat kladný výsledek hospodaření z hlavní a doplňkové činnosti a aby bylo umožněno z něj tvořit fondy (především fond rezervní a fond odměn), které by měly být čerpány;
- 2) investice do muzea určené na jeho opravy by měly umožňovat modernizaci, údržbu a opravy budov takovým způsobem, aby nedocházelo k zadlužování,
- 3) muzeum by mělo mít dobré hospodaření a finanční řízení, aby generovalo racionální úspory ze všech činností, které pak optimalizuje;

---

<sup>5</sup> Údaje ze statistiky muzeí NIPOS z roku 2018

<sup>6</sup> Ekonomická soběstačnost muzeí (%) = (výpočet příjmy / celkové neinvestiční výdaje) (Ochrana, Půček, 2019, s. 49).

<sup>7</sup> Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky (příspěvkové organizace)

- 4) vytvoření principů, které budou účelně, efektivně a hospodárně nakládat se zdroji muzea (např. efektivní systém vnitřní kontroly, směrnic a postupů apod.);
- 5) minimalizace rizik a zároveň využívání příležitostí;
- 6) strategický plán muzea by měl definovat měřitelné cíle i ukazatele a spolu s rozpočtem muzea by se měly vzájemně propojovat;
- 7) muzeum splňuje zásadu ekonomické soběstačnosti;
- 8) mít nižší míru závislosti na příspěvku zřizovatele (Ochrana et al., 2018, s. 171–173).

Z výše zmíněných zásad vyplývají ukazatele, kterými jsou:

- ekonomická soběstačnost muzea
- a míra závislosti na příspěvku zřizovatele.

#### **Ukazatel ekonomické soběstačnosti muzea**

Pomocí tohoto ukazatele je hodnocena ekonomická soběstačnost, o které by muzeum mělo v dlouhodobém horizontu usilovat. Dle Ochrany et al. (2018, s. 172) je žádoucí vyšší hodnota, jelikož by se muzeum mělo orientovat i na vícezdrojové financování z veřejných rozpočtů. Podstatné zlepšení tohoto ukazatele představují výnosy z činnosti muzea a je žádoucí najít úsporu v provozních výdajích (tamtéž, s. 172–173)

$$S_o = \frac{V_{\text{čin}} + V_{\text{fin}}}{N_{\text{celk}}} \times 100 \quad (1)$$

kde	$S_o$	ekonomická soběstačnost muzea
	$V_{\text{čin}}$	Výnosy z činnosti muzea
	$V_{\text{fin}}$	finanční výnosy muzea
	$N_{\text{celk}}$	celkové provozní náklady

#### **Ukazatel míry ekonomické závislosti na příspěvku zřizovatele**

Na základě tohoto ukazatele lze zjistit, do jaké míry je muzeum závislé na příspěvcích od jeho zřizovatele. V tomto případě je žádoucí nižší hodnota.

$$Zp = \frac{V_{tz}}{N_{celk}} \times 100 \quad (2)$$

kde  $Zp$  závislost muzea na provozním příspěvku zřizovatele

$V_{tz}$  výnosy z transferů

$N_{celk}$  celkové provozní náklady

V ČR je muzejní legislativa vymezena v zákoně č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákoně jsou stanoveny podmínky pro uchovávání a ochranu sbírek v muzeích (i galeriích), podmínky a vedení sbírek muzejní povahy vč. práv a povinností vlastníků sbírek. Muzejní sbírky jsou evidovány ve veřejném informačním systému – Centrální evidenci sbírek (CES).

### 3.4 Finanční analýza

Finanční analýzu je možné definovat mnoha způsoby. Finanční analýza představuje souhrnné vyhodnocení finanční situace podniku, které napomáhá ke zjištění, zda je podnik ziskový a zda efektivně hospodaří se svými zdroji (Knápková et al., 2017, s. 17). Jedná se o ucelený rozbor dat obsažených zejména v účetních výkazech. Finanční analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky podniku, kde tyto slabiny mohou směřovat k budoucím problémům a silné stránky, které mohou vést k eventuálnímu zhodnocení majetku v budoucnu (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 77). Dle Vochozky (2020, s. 12) se jedná o „*formalizovanou metodu, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku.*“

Hlavní význam tedy spočívá v neustálém hodnocení ekonomické situace podniku, která je výsledkem působení faktorů ekonomických i neekonomických, přičemž vlivy těchto činitelů je možné vzít v úvahu při interpretaci jejich výsledků (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 77). Finanční analýzy zahrnují hodnocení minulosti, současnosti a předvídání finančního vývoje podniku v budoucnu (Růčková, 2019, s. 9).

Z hlediska času finanční analýza plní dvě funkce a to (Růčková, 2019, s. 21–22):

- prověřování finanční situace podniku (ex post analýza), která se opírá o historický vývoj a odhad, který lze očekávat do budoucna,
- vytvoření podkladu pro finanční plán (ex ante analýza), která vychází z finanční analýzy pro plánování finančních veličin.

Finanční analýza je taktéž součástí finančního řízení, jelikož představuje zpětnou vazbu o podniku, tzn. informace kam se podnik uchýlil, jaké předpoklady dokázal splnit a zda nastala situace, kterou nečekal nebo ji mohl předejít. Výsledky mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku a slouží nejen pro potřeby podniku, ale i pro další uživatele, kteří nejsou jeho součástí (Knápková et al., 2017, s. 17). Na její tvorbě se podílejí především finanční manažeri a rovněž vrcholový management podniku (Vochozka, 2020, s. 12).

#### 3.4.1 Uživatelé finanční analýzy

Podle autorek Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 78) „*za uživatele finanční analýzy můžeme považovat všechny, kteří se zajímají o výsledky hospodaření dané firmy, i když třeba z odlišných důvodů.*“



Uživatelé, kteří využívají informace o finančním zdraví podniku je možné rozdělit do dvou skupin (Vochozka, 2020, s. 12–13):

**a) interní uživatelé**

Sem patří především manažeři a vrcholové vedení společnosti. Finanční analýza je důležitým prostředkem manažerů, kteří jí potřebují pro krátkodobé, a především dlouhodobé finanční řízení podniku. Finanční analýza zahrnuje metody, které přispívají k různorodým rozhodovacím úlohám. Kromě analýzy finančního postavení a zhodnocení finanční situace podniku ji lze aplikovat pro rozhodování o investičních záměrech, financování majetku dlouhodobé povahy nebo při sestavování finančního plánu, vhodné kapitálové struktury atp. (Knápková et al., 2017, s. 17). Manažeři jsou ve většině případů jejími zpracovateli, jelikož mají snadnější přístup k informacím oproti externím uživatelům (např. investoři, banky). Tyto výstupy jsou manažery využívány denně a napomáhají k plánování základních cílů firmy.

Dalšími interními uživateli jsou zaměstnanci, kteří jsou zainteresováni především kvůli mzdám a jistotě zaměstnání.

**b) externí uživatelé**

Mezi externí uživatele náleží stát, jenž provádí daňovou kontrolu a využívá data pro statistické účely, poskytuje dotace, subvence a návratné finanční výpomoci. Dále provádí kontrolu podniků se státní účastí včetně sledování finanční situace podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky.

Dalšími uživateli jsou banky a ostatní věřitelé. Bankovní subjekty zužitkovávají informace kvůli představě o finančním zdraví existujících nebo potenciálních dlužníků. Věřitelé se nejprve rozhodují, zda úvěr dlužníkovi poskytnou, jaká bude jeho výše a další podmínky, které určí banka. Zpráva o finanční situaci dlužníka je součástí úvěrové smlouvy.

Mezi další uživatele patří investoři neboli poskytovatelé kapitálu. Primárním důvodem využívání zpráv o finanční situaci podniku je z důvodu dostačujících informací pro rozhodnutí o budoucích investicích. Investoři pozorují zejména míru rizika a míru výnosu z kapitálu.

Obchodní partneři usilují o dodržení a plnění povinností, které vyplývají z obchodních vztahů. Ti sledují obzvlášť likviditu<sup>8</sup>, solventnost<sup>9</sup> a zadluženost<sup>10</sup> firmy.

Dalšími externími uživateli může být konkurence. Ta usiluje o získání výsledků úspěšných podniků na trhu, aby se mohla inspirovat. Dále to může být odborná veřejnost (Knápková et al., 2017, s. 17–18).

### 3.4.2 Zdroje dat finanční analýzy

Zpracování finanční analýzy je podmíněno kvalitou a komplexností použitých dat. To souvisí se zaznamenáním co nejvíce možných dat, která by mohla zkreslovat výsledky hodnocení finančního zdraví podniku (Růčková, 2019, s. 21). Základní zdroj finanční analýzy představuje účetnictví a samozřejmě účetní výkazy, přičemž nutností je využití i dalších doplňkových zdrojů (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 17).

Autorky Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 17) zdroje dat člení následovně:

1. **Účetnictví**, kde jsou data jsou obsažena:
  - ve výkazech finančního účetnictví<sup>11</sup>,
  - ve výkazech, odpočtech a kalkulačních listech a jiných dokumentech manažerského účetnictví,
  - ve výroční zprávě,
  - v prospektech cenných papírů.
2. **Ostatní data podnikového informačního systému**, které jsou např. ve statistických výkazech, ve vnitřních směrnicích, mzdových předpisech apod.
3. **Externí data**, kde jsou data obsažena v odborném tisku, statistických ročenkách atp.

---

<sup>8</sup> Likvidita (v širším slova smyslu), někdy označovaná jako relativní likvidita podniku, představuje porovnání výše likvidních aktiv s výší splatných závazků konkrétního podniku.

Likvidnost, nazývaná absolutní likvidita (v užším slova smyslu), znamená schopnost přeměny jednotlivých aktiv (majetkové struktury) do peněžní formy. Za nejvíce likvidní jsou považovány peníze, a naopak nejméně likvidními jsou stroje a budovy (Synek, 2011, s. 49).

<sup>9</sup> Solventností se rozumí platební schopnost hradit své závazky v daném okamžiku, tedy v termínu jejich splatnosti).

<sup>10</sup> Celková zadluženost daného podniku vyjadřuje podíl cizích zdrojů a aktiv celkem (Nývltová, Marinič, 2010, s. 168).

<sup>11</sup> tj. bilance, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, výkaz o změnách kapitálu a příloha k účetním výkazům.

Základní zdroje tedy představují účetní výkazy, které se člení na výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví. Finanční účetní výkazy jsou určeny spíše pro externí uživatele a poskytují informace o struktuře a stavu majetku, zdrojů krytí, peněžních tocích a vytváření či užití výsledku hospodaření. Výkazy vnitropodnikového účetnictví nepodléhají právní úpravě a odvíjí se od interních potřeb jednotlivých firem. Využití těchto informací slouží k přesnějším výsledkům finanční analýzy a možné eliminaci rizik, která by se odchýlovala od skutečnosti (Růčková, 2019, s. 21). Růčková (2019, s. 19) rovněž uvádí, že ne všechny informace bývají veřejně dostupné a pouze některé z nich lze z výročních zpráv vyčíst.

Podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. (dále jen „ZÚ“), by účetní závěrka měla být sestavena srozumitelně a zároveň by měla podávat poctivý a věrný obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky tak, aby osoba, která informace využívá, mohla provádět ekonomická rozhodnutí (§ 7 odst. 1 ZÚ).

Podle § 18 odst. 1 ZÚ účetní závěrku sestavují účetní jednotky a tvoří ji:

- rozvaha neboli bilance,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha, která doplňuje a objasňuje informace těchto dvou výkazů.

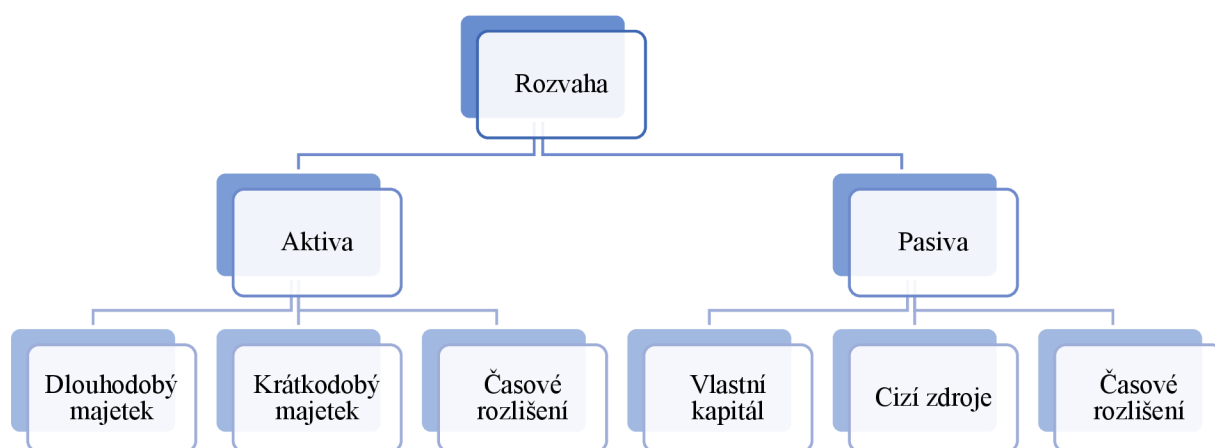
Struktura rozvahy a výkazu zisku a ztráty je stanovena Ministerstvem financí a tyto účetní výkazy představují součást účetní závěrky v oblasti podvojného účetnictví (Růčková, 2019, s. 22).

V zákoně je rovněž uvedeno, že účetní závěrka obchodních společností, které jsou střední případně velkou účetní jednotkou, zahrnuje mimo výše zmíněných výkazů i přehled o peněžních tocích a přehled o změnách kapitálu (§ 18 odst. 2 ZÚ). Z toho vyplývá, že neziskové organizace nemají povinnost tyto přehledy sestavovat. Účetní jednotky, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání, se řídí vyhláškou č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení ZÚ a účetní závěrku sestavují buď v plném nebo ve zjednodušeném rozsahu (Dobrozemský, Stejskal, 2016a, s. 189–190).

**Rozvaha** zachycuje přehled aktiv a pasiv podniku k určitému datu. Poskytuje informace o majetkové struktuře podniku a zdrojů jeho krytí. Obecně platí pravidlo bilanční rovnosti, což znamená, že se součet aktiv rovná součtu pasiv. Nejčastěji bývá sestavena k poslednímu dni roku nebo i kratších období. Měla by přinášet obraz ve třech oblastech, tedy o

majetkové situaci podniku<sup>12</sup>, zdrojích financování<sup>13</sup> a finanční situaci podniku<sup>14</sup> (Růčková, 2019, s. 23). Kromě stavu ke konci období je vyžadován i údaj ohledně stavu minulého. Na straně aktiv jsou údaje uváděny v hodnotách brutto, korekce, netto. Tato úprava je povinná, neboť zajišťuje jednotnost vykazovaných údajů pro statistické účely (Kubičková, Jindřichová, 2015, s. 27).

**Obrázek 2 – Základní členění rozvahy**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zdroje Růčková, Roubíčková, 2012, s. 85

**Výkaz zisku a ztráty** (dále jen „VZZ“) udává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření neboli tvorbě zisku za určité (účetní) období. Obsahuje údaje, které se vztahují k určitému období, tzn. tokové veličiny. Forma VZZ je buď vertikální nebo horizontální, kdy vertikální forma umožňuje k sobě přiřadit náklady a výnosy, které se vážou k dílčí oblasti činnosti. Horizontální forma uvádí náklady a výnosy separátně (Kubičková, Jindřichová, 2015, s. 27). Rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady podniku označuje výsledek hospodaření, který je buď ziskový nebo ztrátový (Knápková, Pavelková, 2010, s. 36).

**Příloha** účetní závěrky má předepsaný obsah a strukturu vymezení doplňujících informací (§ 39 vyhláška č. 500/2002 Sb.) V příloze účetní závěrky lze nalézt např. informace o použitých obecných účetních zásadách, použitých metodách a odchylkách od těchto metod, informace o použitém oceňovacím modelu a technice při ocenění reálnou hodnotou,

<sup>12</sup> Ocenění, opotřebení a složení majetku.

<sup>13</sup> Ze kterých zdrojů byl majetek pořízen – výše vlastních a cizích zdrojů financování včetně jejich struktury.

<sup>14</sup> Informace, zda podnik dosáhl zisku a případně jak tento zisk rozdělil.

výši závazkových vztahů, tj. pohledávek a dluhů, které k rozvahovému dni mají dobu splatnosti více než 5 let, celkovou výši závazkových vztahů, průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období atp.

Jak již bylo uvedeno výše, důležitým zdrojem dat jsou **výroční zprávy**. Výroční zpráva zahrnuje jak účetní výkazy, tak i další údaje, které nejsou v účetních výkazech uvedeny. Dle § 21 odst. 1 ZÚ, jsou účetní jednotky povinny mít účetní závěrku ověřenou auditorem a rovněž musí vyhotovit výroční zprávu, která komplexně a vyváženě informuje o vývoji jejich činnosti, výkonnosti a hospodářském postavení. Výroční zpráva podléhá auditu a povinností účetní jednotky je, aby případnému zájemci umožnila do výroční zprávy nahlédnout. Výroční zpráva obsahuje kromě informací finančních i informace nefinanční<sup>15</sup>. Střední, malé a mikro účetní jednotky dle zákona nemusí uvádět tyto nefinanční informace. Součástí výroční zprávy je zpráva auditora a účetní závěrka.

### 3.4.3 Metody a ukazatele finanční analýzy

Při realizaci finanční analýzy je nutné brát ohled na to, aby volba metody byla účelná neboli odpovídající zadanému cíli, spolehlivá a rovněž přiměřená nákladům. Jak uvádí Růčková (2019, s. 43) základem různých metod finanční analýzy představují finanční ukazatele, které jsou charakterizovány jako formalizované vyobrazení hospodářských procesů. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny jako číselný popis ekonomické činnosti podniku, kdy mohou být vyjádřeny v peněžních, ale i v jiných jednotkách (např. v procentuálním vyjádření aj.). Výběr typu ukazatele závisí na účelu (pro kterou cílovou skupinu mají být výsledky určeny) a cíli finanční analýzy. K hodnocení ekonomických procesů slouží fundamentální a technická analýza. Fundamentální neboli kvalitativní analýza se opírá o znalosti, které se vztahují k ekonomickým a mimoekonomickým procesům<sup>16</sup>. Nemá algoritmizované postupy a vychází ze značného množství informací. Technická analýza naopak pracuje s kvantitativními daty a využívá matematické, matematicko-statistické a další metody. Tyto dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů by se měly vzájemně kombinovat (Růčková, 2019, s. 44).

---

<sup>15</sup> Tyto nefinanční informace se týkají skutečností, jež nastaly až po rozvahovém dni a jsou významné pro naplnění účelu výroční zprávy; předpokladu vývoji činnosti účetní jednotky; aktivit v oblasti výzkumu a vývoje, aktivit v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztahů atd. (viz § 21 odst. 2 ZÚ).

<sup>16</sup> Příkladem fundamentální analýzy je SWOT analýza, PEST analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti aj.

Metody finanční analýzy se klasifikují na dvě skupiny metod, a to na metody elementární a metody vyšší. Vyšší metody vyžadují hlubší matematické, teoretické a praktické znalosti včetně softwarového vybavení. Vyšší metody se dále člení na matematicko-statistické metody<sup>17</sup> a metody ostatní neboli nestatistické<sup>18</sup>.

Elementární metody se dále člení na tyto analýzy (Růčková, 2019, s. 47):

- **analýza absolutních (stavových) ukazatelů** (horizontální analýza, vertikální analýza),
- **analýza rozdílových a tokových ukazatelů** (analýza fondů, analýza cash flow),
- **analýza poměrových ukazatelů** (ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu, cash flow),
- **analýza soustav ukazatelů** (Du Pontův rozklad, pyramidové rozklady).

U finančních analýz představuje nejdůležitější hledisko čas, proto je nezbytné rozlišovat, zda se data vztahují k určitému okamžiku (stavové ukazatele) nebo k určitému časovému intervalu (tokové ukazatele). Dalším základním členěním je kategorizace ukazatelů na absolutní, rozdílové, poměrové a speciální ukazatele (Růčková, 2019, s. 44).

**Absolutní ukazatele** představují hodnoty položek převzaté z účetních výkazů bez matematických operací. Oproti tomu **ukazatele rozdílové** vznikají rozdílem určité položky aktiv s určitou položkou pasiv a **ukazatele poměrové** se vypočítávají jako podíl dvou položek, zpravidla ze základních účetních výkazů. Poměrové ukazatele umožňují provádět časová srovnání, průřezové či srovnávací analýzy a jsou základem pro regresní a korelační metody. Spojením těchto ukazatelů pak vznikají tzv. soustavy paralelně řazených ukazatelů neboli řetězce, které je možné ekonomicky interpretovat. Rovněž jsou tvořeny pyramidové soustavy ukazatelů, které formalizují vztahy mezi podílovými ukazateli pomocí matematických operací. Poslední kategorii ukazatelů tvoří **ukazatele speciální**, které jsou definovány jako ukazatele pružnosti neboli elasticity. Jedná se o poměry relativních přírůstků, kde v čitateli je relativní přírůstek závislé veličiny. Elasticita vyjadřuje, o kolik procent se změní závislá veličina, jestliže se nezávislá veličina změní o jedno procento (Otrusínová, Kubíčková, 2011, s. 88; Růčková, 2019, s. 44–45).

---

<sup>17</sup> Jedná se o regresní a korelační analýzu, faktorovou analýzu, diskriminační analýzu, bodové odhady aj. (Kyseláková, Šoltés, 2017, s. 22).

<sup>18</sup> Např. metody založené na teorii matných množin, metody formální matematické logiky atp. (Hobza, 2016, s. 48).

Dalším a používanějším druhem členění ukazatelů, je členění na extenzivní a intenzivní ukazatele. **Extenzivní (objemové) ukazatele** přinášejí informace o rozsahu nebo objemu analyzované položky. Jsou vyjádřeny buď v objemových (tuny, hektary) či peněžních jednotkách. Do této kategorie ukazatelů dále patří stavové<sup>19</sup>, rozdílové<sup>20</sup>, tokové<sup>21</sup> a nefinanční ukazatele<sup>22</sup>. **Intenzivní (relativní) ukazatele** poskytují informace o míře, v níž jsou extenzivní ukazatele využívány a dále ukazují, jak silně a pohotově se dovedou měnit. Jedná se o podíly dvou extenzivních nebo tokových ukazatelů. Intenzivní ukazatele se dále člení na stejnorodé (totožné jednotky) a nesterjnorodé ukazatele (rozdílné jednotky) (Růčková, 2019, s. 45–46).

### Analýza absolutních ukazatelů

1. **Horizontální analýza** (analýza trendů) zobrazuje změnu absolutních ukazatelů v čase a jejím předmětem je nalezení odpovědi na otázku: o kolik (příp. o kolik procent) se změnila jednotlivé položky finančních výkazů za určitý čas. Rozbor lze zpracovávat meziročně, kdy se srovnávají dvě po sobě jdoucí období (řetězové indexy) anebo provést srovnání s výchozím obdobím (bazické indexy). Výpočet pro horizontální analýzu je následující (Knápková et al., 2017, s. 71; Růčková, 2019, s. 118; Scholleová, 2012, s. 166):

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (3)$$

$$\text{relativní změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (4)$$

2. **Vertikální analýza** (procentní rozbor) sleduje, jak se jednotlivé části účetních výkazů podílí na určitém celku. Sleduje proporcionalitu jednotlivých položek v účetních výkazech vůči zvolené základně. Oproti horizontální analýze se zabývá pouze jedním obdobím. Pro rozbor rozvahy základnu tvoří celková aktiva, případně celková pasiva a pro rozbor výkazu zisku a ztráty, to jsou celkové výnosy či náklady (tržby). Na základě těchto parametrů lze analýzu rozvahy klasifikovat na analýzu majetkové a finanční struktury (Knápková et al., 2017, s. 71; Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 139).

---

<sup>19</sup> Stav majetku a zdrojů jeho krytí k určitému časovému okamžiku (položky rozvahy).

<sup>20</sup> Vznikají rozdílem určitých skupin aktiv nebo pasiv ke zvolenému okamžiku.

<sup>21</sup> Přinášejí informace o změně extenzivních ukazatelů za určitý časový interval (např. zisk, který vzniká rozdílem mezi výnosy a náklady).

<sup>22</sup> Např. počty zaměstnanců, množství výrobků a zásob v naturálních jednotkách, spotřeba energie apod.

### Vybrané poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele lze na základě účetních výkazů klasifikovat do tří skupin, kterými jsou ukazatele struktury majetku a kapitálu, ukazatele vytvářející výsledek hospodaření a ukazatele na bázi peněžních toků. Dalším způsobem členění těchto ukazatelů je podle způsobu zaměření, a to na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty či ukazatele cash flow (Růčková, 2019, s. 56). U NO jsou nejvíce využívány tyto ukazatele:

#### 1. Ukazatele autarkie

Hodnotí, do jaké míry je NO soběstačná. Autarkie se měří na bázi:

- **výnosů a nákladů**, která zobrazuje schopnost organizace pokrýt náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Pozitivním výsledkem je uváděna hodnota 100 %, nicméně záleží na konkrétní činnosti a požadavcích dané organizace (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 66).

$$A_{HV-H\check{c}} = \frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} \times 100 \quad (5)$$

kde:  $A_{HV-H\check{c}}$  autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,  
 $V_{H\check{c}}$  výnosy hlavní činnosti,  
 $N_{H\check{c}}$  náklady hlavní činnosti.

- **příjmů a výdajů**, kde autarkie znm. míru pokrytí výdajů příjmy konkrétní organizace. Za pozitivní výsledek jsou označovány hodnoty 100 %. Pokud vyjde hodnota mnohem vyšší, než je 100 %, organizace by měla své volné prostředky efektivně využít.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} \times 100 \quad (6)$$

kde:  $A_{CF}$  autarkie na bázi příjmů a výdajů celkem,  
 $P_y$  příjmy,  
 $V_e$  výdaje.

#### 2. Ukazatele rentability

U tohoto ukazatele je nutné zmínit rozdílnost finanční analýzy u neziskových a ziskových organizací, jelikož rentabilita neboli výnosnost souvisí s vytvořením zisku.



Neziskové organizace vykonávají vyjma hlavní činnosti i činnost vedlejší (hospodářskou činnost), která podporuje hlavní činnost a měla by být zisková. Kraftová (2002 cit. dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové, 2018, s. 67) zmiňuje tři způsoby ukazatelů pro měření rentability:

- **rentabilita nákladů doplňkové činnosti** – poměřuje zisk z doplňkové činnosti organizace a s tím související náklady. Výsledek je vyjádřen v procentech a jedná se o tzv. nákladovou rentabilitu. Hodnoty by neměly vykazovat záporné výsledky, neboť je doporučeno od doplňkové činnosti odstoupit.

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \times 100 \quad (7)$$

kde:  $r_{ND\check{c}}$  znm. rentabilitu nákladů doplňkové činnosti,  
 $VH_{D\check{c}}$  výsledek hospodaření doplňkové činnosti,  
 $N_{D\check{c}}$  náklady doplňkové činnosti.

- **míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** – poměřuje, jak je zisk doplňkové činnosti schopen absorbovat ztrátu z hlavní činnosti. Tento ukazatel není nutné počítat tehdy, pokud hlavní činnost organizace nedosahuje ztráty nebo se výsledek hospodaření hlavní činnosti rovná nule.

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztáta_{H\check{c}}} \times 100 \quad (8)$$

kde  $Z''$  znm. míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,  
 $zisk_{D\check{c}}$  výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě,  
 $ztáta_{H\check{c}}$  výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v kladné hodnotě.

- **variátor celkových nákladů** – poměřuje dynamiku vývoje celkových nákladů a výnosů. Pokud je výsledek vyšší než 1, organizace by měla usilovat o získání vyšších neinvestičních prostředků.

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} \quad (9)$$

kde	$var_N$	nákladový variátor
	$N_{t+1}$	celkové náklady v období t+1
	$N_t$	celkové náklady v období t
	$V_{t+1}$	celkové výnosy v období t+1
	$V_t$	celkové výnosy v období t

### 3. Ukazatele likvidity

Z obecného hlediska lze likviditu charakterizovat schopností organizace plnit své závazky. U NO jsou nejčastějšími ukazateli likvidity:

- **okamžitá likvidita**, která by měla vycházet nad úroveň 0,2. Kraftová (2002 cit. dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové, 2018, s. 68) uvádí, že v rámci neziskového sektoru je doporučeno dosáhnout i vyšších hodnot.

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V} \quad (10)$$

kde	$L_I$	likvidita okamžitá,
	$P_e$	peníze a jejich ekvivalenty,
	$KZ_V$	krátkodobé závazky.

- **pohotovostní likvidita** (rychlá likvidita), jejíž výsledek by měl dosahovat hodnoty okolo 1.

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V} \quad (11)$$

kde	$L_{II}$	likvidita pohotovostní,
	$P_o$	krátkodobé pohledávky.

- **běžná likvidita**, jejíž hodnota by měla být v intervalu 1,5 – 2,5. Čím je hodnota běžné likvidity vyšší, tím nižší představuje riziko platební neschopnosti (Růčková, 2019, s. 59).

$$L_{III} = \frac{OA}{KZ_V} \quad (12)$$

kde  $L_{III}$  likvidita běžná  
 $OA$  oběžná aktiva

### Čistý pracovní kapitál

Dle metodického členění čistý pracovní kapitál (ČPK) náleží do kategorie ukazatelů rozdílových, ale na základě konstrukce výpočtu se řadí k ukazatelům likvidity, se kterou souvisí. ČPK vyjadřuje, kolik prostředků má organizace k dispozici a může je využít při realizaci svých záměrů (Růčková, 2019, s. 60).

$$\text{ČPK} = OA - KZ \quad (13)$$

kde  $OA$  oběžná aktiva  
 $KZ$  krátkodobé závazky

## 4. Ukazatele aktivity

Na základě tohoto ukazatele lze zjistit, jak efektivně organizace využívá svá aktiva neboli jak hospodaří se svým majetkem. Do této skupiny ukazatelů patří:

- **ukazatel rychlosti obratu zásob**, který zachycuje množství nákladů, které se vážou na průměrnou velikost zásob.

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{N}{\emptyset Zs} \quad (14)$$

kde  $N$  náklady celkem za sledované období,  
 $\emptyset Zs$  průměrná hodnota zásob.

- **ukazatel obratu kapitálu** v čitateli udává výnosy vyjadřující hrubou hodnotu produkce. Tyto výnosy v sobě zahrnují výnosy z hospodářské činnosti, hodnotu dotací nebo užitavelských poplatků. Při výpočtu se vychází z průměrných hodnot kapitálu za sledovaný rok.

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (15)$$

kde  $V$  celkové výnosy,  
 $K$  kapitál (pasiva celkem).

U těchto ukazatelů je cílem jejich maximalizace a sledovat je možné obrat kapitálu, pohledávek, zásob nebo závazků (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 69).

### 5. Ukazatele financování

Pomocí **ukazatele míry finanční nezávislosti** je hodnocena stabilita NO. Vyjadřuje, jak se podílí vlastní kapitál na celkovém kapitálu organizace neboli pasivech. Hodnoty tohoto ukazatele by měly dosahovat přes 70 %. V případě, že jsou hodnoty nižší, než 50 %, je potřeba jim věnovat větší pozornost. U hodnot pod 30 % vyplývá, že je organizace nestabilní (Kraftová, 2002, s. 44).

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{VK}{K} \times 100 \quad (16)$$

kde  $VK$  vlastní kapitál  
 $K$  celkový kapitál

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \frac{CK}{K} \times 100 \quad (17)$$

kde  $CK$  cizí kapitál  
 $K$  celkový kapitál

## 4 Příspěvková organizace Muzeum Sokolov

Muzeum Sokolov, příspěvková organizace Karlovarského kraje (dále jen „MS“) je vládní nezisková organizace typu příspěvkové organizace Karlovarského kraje. Muzeum bylo zřízeno na základě zřizovací listiny Karlovarským krajem, která nabyla platnosti a účinnosti dne 1. 1. 2010 (Kurzy.cz, 2022).

Muzeum se zaměřuje na historii Sokolovska a hornictví, tj. těžba, zpracování a úprava rud, nerud, uhlí, geologie, hornické technologie atp. Také se specializuje na výrobu porcelánu, skla, hutnictví a chemickou výrobu.

Muzeum je členem Asociace muzeí a galerií ČR.

### 4.1 Základní údaje

Název organizace:	Muzeum Sokolov, příspěvková organizace Karlovarského kraje
Sídlo:	Zámecká 1, 356 00 Sokolov
Právní forma:	Příspěvková organizace
Identifikační číslo:	72053801
Datum vzniku:	1. leden 2010
Zřizovatel:	Karlovarský kraj, IČO: 70891168

### 4.2 Historie muzea

Historie muzea sahá již do roku 1934, kdy bylo založeno místním muzejním spolkem. Po skončení války byly sbírky ukládány do místní základní školy a koncem 50. let bylo muzeum přemístěno do nynějšího objektu. Roku 1960 se sídlem muzea stal právě zámek, kde bylo umístěno Muzeum hornického Sokolovska. V roce 1982 se muzeum přeměnilo na městské a o dva roky později na Okresní muzeum Sokolov s odbornými pracovišti.

Roku 1986 byla otevřena nová stálá expozice, která později prošla různými úpravami. V letech 1997 až 2000 bylo muzeum sloučeno s okresní knihovnou a společně představovaly jednu organizaci<sup>23</sup>. Roku 1994 bylo zprovozněno Hornické muzeum Krásno a v roce 2001 byla zprovozněna další pobočka Muzeum Horní Slavkov. V roce 2000 došlo k oddělení

---

<sup>23</sup> Okresní muzeum a knihovnu Sokolov

muzea a knihovny a o tři roky později přešla celá instituce pod pravomoc Karlovarského kraje<sup>24</sup>. Od roku 2003 spadá pod správu muzea administrace projektu Česko-bavorský geopark<sup>25</sup>.

Roku 2004 došlo k přejmenování muzea na Krajské muzeum Sokolov, příspěvková organizace. Dále byla v roce 2005 zřízena třetí pobočka Hornický skanzen Barbora Jáchymov<sup>26</sup>. V roce 2012 byla pobočka Muzea Horní Slavkov předána Městskému kulturnímu středisku Horní Slavkov a o rok později byla zpřístupněna část Národní kulturní památky – Středověký důl Jeroným.

Významným rokem se stal rok 2019, kdy se Štola č. 1 v Jáchymově zapsala do seznamu Světového dědictví UNESCO. Tentýž rok bylo zpřístupněno sklepení zámku s expozicí zlatého podkladu (Muzeum Sokolov, 2022a).

### 4.3 Expozice a pobočky muzea

MS sídlí v areálu zámku a má další pobočky, kterými jsou:

- pobočka Jáchymov,
- pobočka Krásno,
- pobočka Jeroným.

Obrázek 3 – Expozice a pobočky Muzea Sokolov

Zámek Sokolov	Cínov408, Krásno	Jáchymov štola č. 1	Důl Jeroným	Česko-bavorský geopark
• Zámecká 2, Sokolov	• Cínová 408, Krásno	• Na Svornosti, Jáchymov	• Podstrání 13, Rovná	• Národní park Egeria

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1 Zámek Sokolov

Expozice přibližuje historii rodu Nostitzů, kteří v letech 1622 až 1945 byli majiteli zámku a tvorbu malíře Davida Friedmanna. Muzeum rovněž pořádá krátkodobé výstavy ve výstavních sálech (Muzeum Sokolov, 2022b).

<sup>24</sup> Krajské muzeum Sokolov

<sup>25</sup> Část geoparku byla vyhlášena jako Národní geopark Egeria.

<sup>26</sup> Štola č. 1 Jáchymov

### **4.3.2 Štola č. 1 Jáchymov**

Jáchymov se řadí mezi jedno z nejznámějších hornických historických měst. V 16. století se proslavilo především kvůli těžbě stříbra a ražbě stříbrné mince tolarů. Kromě stříbra se těžilo olovo, kobalt, arsen, cín, nikl nebo smolinec, který byl používán k barvení skla. Koncem 40. let probíhala masivní těžba uranu určená pro potřeby zbrojního programu. Délka štoly je 230 m a je zde nainstalovaná malá expozice důlní techniky.

Kromě areálu štola č. 1 mezi památky na těžbu stříbrných a uranových rud patří i důl Svornost (Muzeum Sokolov, 2022c).

### **4.3.3 Hornické Muzeum Krásno**

Hornické muzeum Krásno se rozléhá v prostoru cínového dolu Vilém, které bylo vybudováno v období 1. světové války. Nedostatek surovin vedl k obnovení hornické činnosti v oblasti Slavkovského lesa, která byla později v roce 1974 vyhlášena jako CHKO. Po válce nastal úpadek a roku 1921 se důl uzavřel. Později roku 1955 se důl znovu otevřel a těžila se zde ruda. Ke konci 20. století byla těžba ukončena a MS se podařilo vybudovat hornické muzeum. Návštěvníci mohou zavítat i do sousedního areálu, kde jsou ukázky lokomotiv a vagónů (Muzeum Sokolov, 2022d).

### **4.3.4 Důl Jeroným**

Historie cínového dolu se datuje již do roku 1548. Návštěvníci mají možnost poznat dějiny horního města, které mělo vlastní cínovou váhu, huť a právo volné těžby dříví na území královského lesa. Dle odhadů důl poskytl cca 500 až 700 tun cínu. V dolu se nachází impozantní komory z 16. století (Muzeum Sokolov, 2022e).

### **4.3.5 Česko-bavorský geopark**

Geopark je součástí přeshraničního geoparku a rozkládá se na území Česka a Německa. Od roku 2003 spadá pod správu sokolovského muzea administrace části projektu Česko-bavorský geopark. O 7 let později byla česká část vyhlášena jako Národní geopark Egeria. Tento přeshraniční charakter geoparku vyžaduje speciální management. Řídící nezávislé centrum pro koordinaci činnosti geoparku bylo nejdříve vedeno Nadací Georgia Agricoly v regionu Slavkovský les, a později bylo vedeno odborem regionálního rozvoje

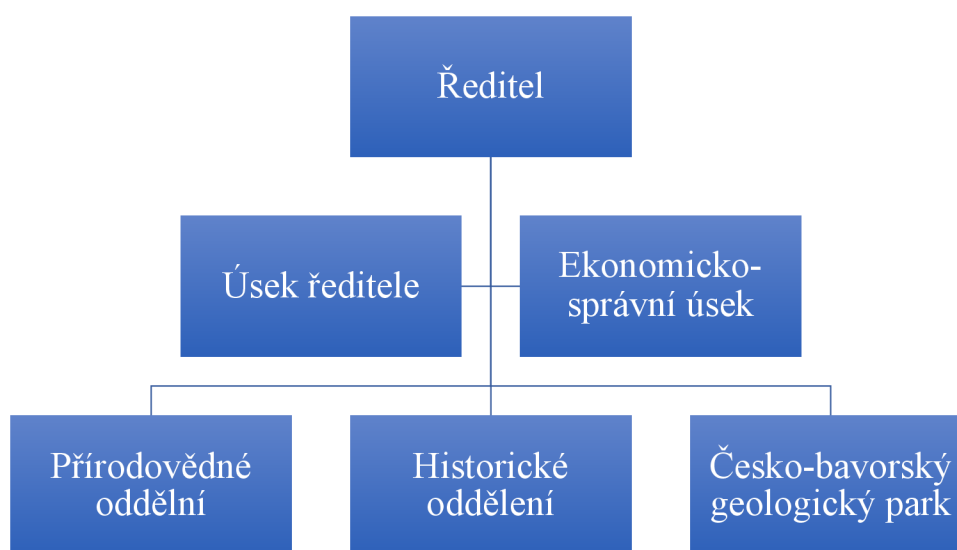
Krajského úřadu Karlovarského kraje ve spolupráci s dalšími organizacemi<sup>27</sup>. V roce 2006 byla zřízena pozice tzv. manažera geoparku, kterým je příspěvková organizace MS (Výroční zpráva organizace, 2021).

#### 4.4 Organizační struktura

Statutárním orgánem MS je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada Karlovarského kraje. Ze své činnosti je odpovědný Radě Karlovarského kraje a je oprávněný jednat samostatně jménem organizace v souladu se zřizovací listinou. Ředitel je odpovědný za organizaci a řízení činnosti organizace. Také zodpovídá za její hospodaření vč. plnění předmětu činnosti. Ředitel MS je Ing. Michael Rund, který je ve funkci od 1. 1. 2010.

Základní organizační struktura v organizaci je tvořena úsekem ředitele (ředitel a finanční účetní) a ekonomicko-správním úsekem. Dále jsou v organizaci tři oddělení, které zobrazuje následující obrázek.

**Obrázek 4 – Organizační struktura Muzea Sokolov**



Zdroj: vlastní zpracování

Ředitelovi jsou tedy přímo podřízeni:

- finanční účetní,
- vedoucí přírodovědného oddělení,
- vedoucí historického oddělení,

<sup>27</sup> Česká geologická služba aj.



- kurátor sbírkových a mobiliárních fondů,
- referent majetkové správy,
- referent fondů EU a ekonomické spolupráce se zahraničím,
- produkční, programový a kulturně výchovný pracovník,
- dokumentátor,
- průvodci,
- knihovníci,
- domovníci,
- pokladníci,
- strojníci,
- úklidoví pracovníci
- a další zaměstnanci, kteří mají uzavřenou dohodu o provedení práce.

## 4.5 Činnosti muzea

MS vykonává hlavní činnost, která je podrobně vymezena ve zřizovací listině. Okruhy doplňkové činnosti nejsou vymezeny, avšak mohou být definovány formou dodatků k zřizovací listině.

### Hlavní činnost

- shromažďování přírodnin a lidských výtvorů, včetně děl výtvarných umění, vytvářením sbírek muzejní povahy;
- dokumentace, jejich odborná správa a evidence, trvalé uchovávání včetně konzervování, restaurování nebo preparování, zpracovávání včetně katalogizování;
- zpřístupňování veřejnosti ve stálých expozicích a výstavách;
- publikační a přednášková činnost a poskytováním badatelských služeb k jejich využívání pro vědecké účely.

### Doplňková činnost

Organizace je dle zřizovací listiny oprávněna provozovat činnosti doplňkové, které navazují na její hlavní účel a které jí zřizovatel schválí v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. (ZRPÚR). Okruhy doplňkových činností nejsou ve zřizovací listině vymezeny, avšak mohou být vymezeny formou dodatků.

## 4.6 Povinnosti organizace

MS je právnickou osobou a účetní jednotkou, která vystupuje svým jménem a hospodaří se svěřeným majetkem. Za organizaci jedná ředitel muzea.

MS je povinno řídit se **právními předpisy**, tedy:

- zákonem č. 563/1991 Sb. (ZÚ),
- vyhláškou č. 410/2009 Sb.,
- Českými účetními standardy č. 701 až 710
- zákonem č. 122/2000 Sb.,
- případně dalšími právními předpisy

Při svých činnostech se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb. a ustanovením interních směrnic k finanční kontrole a jiným hospodářským činnostem.

Organizace provádí kvartální kontroly pokladny, dodavatelsko-odběratelských vztahů, podrozvahových účtů, stravovacích poukázek, cestovních náhrad, spotřeby pohonných hmot a knihovního fondu. Z vnitřních kontrol provádí náležité zápisy.

Dále je povinna vykonávat inventarizaci majetku sbírkových předmětů dle inventárních čísel. Součástí kontrol jsou i vnější kontroly, které provádí např. Město Sokolov, Karlovarský kraj, ministerstva a případně jiné instituce.

Organizace je povinna využívat svěřený majetek kraje účelně, hospodárně a opečovávat ho, a to v souladu s předmětem činnosti, který je vymezen ve zřizovací listině. Organizace je také odpovědná za ochranu před jeho zničením, poškozením, odcizením či zneužitím.

## 5 Zhodnocení hospodaření Muzea Sokolov

### 5.1 Návštěvnost muzea a jeho poboček

V následující tabulce je znázorněna návštěvnost poboček a účast na akcích muzea v jednotlivých letech 2014 až 2021.

**Tabulka 2 – Návštěvnost poboček muzea vč. jeho aktivit v letech 2014–2021**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Celková návštěvnost</b>	<b>27 343</b>	<b>31 939</b>	<b>30 964</b>	<b>33 801</b>	<b>34 872</b>	<b>42 641</b>	<b>41 618</b>	<b>32 623</b>
Zámek Sokolov	8 352	8 701	8 507	9 059	11 258	14 147	7 815	5 271
Akce muzea	5 179	7 682	6 972	6 183	2 464	6 708	3 306	3 726
Štola č. 1 Jáchymov	8 215	7 566	7 635	9 545	10 060	11 141	13 502	13 725
Hornické Muzeum Krásno	3 481	3 689	3 383	3 882	4 909	4 906	9 017	4 476
Důl Jeroným	2 116	4 301	4 467	5 132	6 181	5 739	7 978	5 425

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv organizace 2014–2021

Z tabulky výše vyplývá, že celková návštěvnost muzea má až na pár výkyvů rostoucí trend. Výjimkou je rok 2021, který byl ovlivněn uzavřením poboček v důsledku koronavirové pandemie.

Nejpříznivějším rokem byl rok 2019, kdy celková návštěvnost přesáhla 42,6 tis. Nejvíce veřejnost navštěvovala Zámek Sokolov, kam zavítalo o skoro 2,9 tis. návštěvníků více než v předchozím roce. Nejnavštěvovanější byla výstava Retro a Sokolov. Dále byla nejvíce navštěvovaná pobočka v Jáchymově, která měla nárůst o více jak tisíc návštěvníků ve srovnání s minulým rokem. Důvodem je, že se v červenci stala součástí Světového dědictví UNESCO a zvýšila tak zájem veřejnosti. Také oproti předešlému roku muzeum pořádalo více akcí pro občany, na které poskytuje finanční prostředky Město Sokolov (např. Noc s netopýry, výtvarné dílny, Muzejní noc, přednáškový cyklus, Sokolovský advent atp.). V Muzeu Krásno byla nižší návštěvnost o 3 tis., jelikož muzeum bylo uzavřeno z důvodu stavebních úprav od 1. 11. 2019 do 7. 3. 2020. O 442 návštěvníků klesla návštěvnost i v dolu Jeroným.

Méně přívětivým byl tedy rok 2021, kdy od ledna do května musely být pobočky dle vládního nařízení uzavřeny, což reflektovalo nižší návštěvnost. Také došlo ke zrušení akcí a

dílen. Výjimku tvořila pobočka štola č. 1 Jáchymov, kdy se návštěvnost oproti minulému roku dokonce zvýšila o 223 příchozích.

## 5.2 Příspěvky a dotace

Zřizovatel poskytuje organizaci příspěvek na provoz a na investice. Příspěvek může být účelový nebo neúčelový. Většina příspěvků má svůj účel (např. na opravy, projekty apod.). Z celkové sumy příspěvků za sledované období 2014–2021 tvoří příspěvky od zřizovatele přibližně 80 %. Významnou část z ostatních příspěvků tvoří příspěvky od MPO, MK a případně jiných subjektů.

Mimo příspěvků od zřizovatele se nejčastěji opakují neinvestiční příspěvky od MPO na projekt „Dokončení náprav a škod způsobených dobýváním cínu na ložisku Čistá-Jeronym, Dolu Jeronym v k. ú. Čistá u Rovné, okres Sokolov. Částky se ve sledovaném období pohybují v průměrné hodnotě 3,8 mil. Kč. Pravidelně přispívá nižší sumou 30 tis. Kč ročně Město Krásno a také město Sokolov sumou 54 tis. Kč na pravidelné akce (výtvarná dílna, přednáškový cyklus, Muzejní noc, Sokolovský Advent). V roce 2014–2017 pravidelně přispíval i Úřad práce Karlovy Vary.

Kromě pravidelných příspěvků a dotací poskytlo za sledované období Město Sokolov jednorázový grant v roce 2018 jednorázový příspěvek ve výši 3 mil. Kč na akci Sokolovský poklad. Zřizovatel na tuto akci přispěl sumou ve výši 17,9 mil. Kč (největší investiční akce za sledované období).

Vývoj příspěvků od zřizovatele je zaznamenán v tabulce č. 3.

**Tabulka 3 - Příspěvky od zřizovatele v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Příspěvky od zřizovatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investiční	3 855	4 156	1 600	1 700	19 783	2 400	-	16 800
Neinvestiční	9 967	11 617	11 989	13 806	17 508	18 526	17 826	18 257

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv organizace v letech 2014–2021

Během sledovaného období se neinvestiční příspěvky od zřizovatele postupně zvyšovaly s přibližně 9,9 mil. Kč v roce 2014 na víc jako 18,2 mil. Kč v roce 2021. Postupný nárůst je zřetelný v každém sledovaném období. V posledním období se ustalují okolo částky 18,2 mil. Kč.

Investiční příspěvky od zřizovatele se za sledované období vyvíjely nepravdělně – velké rozdíly způsobily velké projekty jako ČBG – zpřístupnění dolu Jeroným v Čisté (více jako 2 mil. Kč) anebo Sokolovský poklad, sklep zámku – odkrytí základů tvrže (více jako 17 mil. Kč).

### 5.3 Peněžní fondy organizace

MS hospodaří s peněžní fondy, kterými jsou fond rezervní, fond investiční, fond odměn a FKSP. Přehled finančních fondů organizace za sledované období je znázorněn v tabulce č. 4.

**Tabulka 4 – Přehled peněžních fondů (v tis. Kč)**

Jednotky v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fond odměn	97,1	97,0	146,0	199,0	233,0	233,0	233,0	233,1
FKSP	37,0	41,5	18,9	30,6	34,6	40,5	58,0	72,4
Rezervní fond	65,4	50,8	500	391,9	425,2	481,7	388,1	411,6
Fond investic	3	10 447,5	5 302,3	6 425,3	2 712,6	704,8	13,5	4 445,5
<b>Celková hodnota fondů</b>	<b>3 545</b>	<b>10 637</b>	<b>5 967</b>	<b>7 046</b>	<b>3 435</b>	<b>1 289</b>	<b>693</b>	<b>5 163</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy organizace 2014–2021

#### **Fond odměn**

Odměnový fond je tvořen ze lepšeného VH organizace do jeho maximální výše, tj. 80 %. Jsou jím hrazeny prostředky určené na odměny zaměstnancům, případně prostředky na platy. Převod prostředků do tohoto fondu schvaluje zřizovatel organizace, tedy Karlovarský kraj. V roce 2014 byl fond ponížen o 97 tis. Kč, tedy v předchozím roce byl ve výši 194 tis. Kč. Částka byla použita na odměny zaměstnancům organizace. K navýšení docházelo od roku 2016, kdy se fond zvětšil o hodnotu 49 tis. Kč. V roce 2016 byl fond odměn ve výši 146 tis. Kč a v následujícím roce došlo opět k jeho navýšení o 53 tis. Kč. Od roku 2018 nebyla jeho hodnotová úroveň změněna a konečný stav k 31. 12. činil 233 tis. Kč.

#### **FKSP**

Fond slouží k zabezpečování kulturních a sociálních potřeb pro zaměstnance organizace. Organizace ho sestavuje na následující rok jeho rozpočet, který schvaluje ředitel organizace. Prostředky tohoto fondu mají speciální účet, tj. běžný účet FKSP. Základní přiděl je u příspěvkových organizací ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, jejich náhrady, případně i odměny za pracovní pohotovost (§ 2, odst. 1, Vyhláška MF o FKSP).

Za sledované období se konečný stav fondu k poslednímu dni kalendářního roku 2021 změnil o 35 tis. Kč, kdy jeho hodnota k tomuto dni činila 72 tis. Kč. V tomto roce byl

přidělen základní příděl ve výši 172,9 tis. Kč a organizace čerpala z fondu 159 tis. Kč na stravné a finanční dary.

Nejnižší konečný stav fondu byl zaznamenán v roce 2016, kdy bylo čerpáno celkem 106 tis. Kč určených na stravování a na peněžní dary zaměstnancům organizace. Organizaci byl přidělen příděl ve výši 83,7 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že v předchozím roce byl počáteční stav fondu 41,5 tis. Kč, konečný stav fond organizace byl pouhých 19 tis. Kč.

Organizace z tohoto fondu proplácí příspěvek na stravování a peněžité dary. Za sledované období bylo stravné a peněžní dary poskytovány každý rok.

### **Rezervní fond**

Rezervní fond je tvořen ze zlepšeného VH (a z přijatých peněžních darů), jehož výši schvaluje zřizovatel organizace ke konci kalendářního roku. Organizace může požádat o převod zřizovatele z tohoto fondu do fondu investic. Toho např. využila v roce 2021, kdy byla provedena investiční akce na opravu balkonu v sokolovském zámku. V letech 2015 až 2021 došlo k navýšení fondu z důvodu zlepšeného výsledku hospodaření. K nejvyššímu zvýšení došlo v roce 2016, kdy organizace dosáhla nejvyššího výsledku za celé sledované období, tj. 498 tis. Kč a nedošlo ani k převodu prostředků do fondu investic. Nejnižší konečný stav fondu byl ke konci roku 2015, kdy do rezervního fondu byl přidělen zlepšený VH ve výši 47 tis. Kč a organizace na základě souhlasu zřizovatele převedla prostředky ve výši 61,2 tis. Kč.

### **Fond investic**

Tento fond je určen k financování investičních potřeb organizace, který si sama vytváří. Nejnižší stav vykazoval v roce 2020, kdy jeho hodnota byla 14 tis. Kč.

K nejvyššímu navýšení došlo v roce 2015, kdy se fond zvýšil o dotace z rozpočtu zřizovatele (7,8 mil. Kč), investiční příspěvky ze státních fondů (11 mil. Kč), odpisy z dlouhodobého majetku (809 tis. Kč) a o převod z rezervního fondu (61,2 tis. Kč). Od roku 2016 docházelo k jeho snížení z důvodu čerpání fondu s výjimkou roku 2021. V toto roce byl přidělen investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele (4,5 mil. Kč), prostředky ve výši odpisů (1,5 mil. Kč) a byl učiněn převod z rezervního fondu (304 tis. Kč). Organizace čerpala fond z důsledku pořízení a technického zhodnocení DM (200 tis. Kč) a na financování údržby a oprav (182,5 tis. Kč).

## 5.4 Analýza absolutních ukazatelů

Kapitola je zaměřena na analýzu absolutních ukazatelů, kde jsou zaznamenány výsledky vertikální a horizontální analýzy na straně aktiv, pasiv, nákladů a výnosů z hlavní činnosti zvolené příspěvkové organizace. Celková rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou součástí přílohy.

### 5.4.1 Vertikální analýza

Tato podkapitola je zaměřena na procentní rozbor základních účetních výkazů, které jsou analyzovány odshora dolů. Na základě tohoto procentuálního rozboru je zjišťován vliv jednotlivých částí na celkové bilanční sumě za dané časové období.

#### Vertikální analýza aktiv

U vertikální analýzy aktiv tvoří základnu celková suma aktiv za daný časový okamžik neboli rok. V následující tabulce jsou zaznamenány výsledky vertikální analýzy aktiv v letech 2014 až 2021.

Tabulka 5 – Vertikální analýza aktiv organizace 2014–2021 (v %)

Jednotky v % vyjádření	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Stálá aktiva</b>	64,3	57,4	68,6	67,9	81,0	90,3	87,8	81,6
DNM	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
DHM	64,1	57,3	68,5	67,8	80,8	90,1	87,7	81,5
DFM	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	35,7	42,6	31,4	32,1	19,0	9,7	12,2	18,4
Zásoby	0,9	0,5	0,5	0,6	1,1	1,0	1,0	0,9
Krátkodobé pohledávky	15,1	22,2	21,2	20,9	4,2	1,9	1,8	1,7
Krátkodobý finanční majetek	19,7	20,0	9,8	10,7	13,7	6,8	9,4	15,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Z tabulky výše lze vidět, že celková aktiva organizace tvoří stálá a oběžná aktiva, kde stálá aktiva zaujímají během sledovaného období větší procentuální podíl.



Ze stálých aktiv představuje největší část podílu dlouhodobý hmotný majetek. To je především z důvodu, že do této kategorie patří pozemky, kulturní předměty, samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí (SHMV), drobný a nedokončený DHM a především stavby, kde muzeum realizuje svou činnost. Od roku 2016 stálá aktiva dosahovala vyššího podílu v rozmezí 67,9 až 90,3 % a největšího podílu dosáhla v roce 2019. Nejvíce se na celkových aktivech podílely stavby, což představuje 82,3 %. V tomto roce došlo k rekonstrukci zámeckých sklepů, kde byly odkryty základy tvrže. Naopak nejnížší podíl stálá aktiva vykazovala v roce 2015, kdy se na tvorbě podílela z 57,4 %. Zde opět dominoval DHM s podílem 57,3 %, a položka staveb v tomto roce představovala podíl z 51,7 %. V dubnu došlo k dokončení vstupního objektu dolu Jeroným a od května do září tohoto roku probíhala v Jáchymově stavba do vstupního objektu Štola č. 1. Také došlo k obnově Mauthausenských schodů a byl upraven prostor bývalého tábora Svornost. Položku staveb ovlivňují zejména stavební úpravy, rekonstrukce, modernizace apod.

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří ostatní DNM a software. Organizace nedisponuje dlouhodobým finančním majetkem a nemá žádné dlouhodobé pohledávky. DNM se na celkových aktivech nejvíce podílel v roce 2014 a 2018, konkrétně z 0,2 %. V kategorii nehmotného majetku dominuje položka ostatního DNM, která je během sledovaného období neměnná (114 tis. Kč). Software se na sumě aktiv podílí jen opravdu málo a v roce 2021 je jeho podíl opravdu zanedbatelný.

Od roku 2020 podíl stálých aktiv klesl a u oběžných aktiv narůstá. Za sledované období oběžná aktiva představují 9,7 – 42,6 % celkových aktiv, z nichž největší položku tvoří krátkodobý finanční majetek. Zde největší položku zaujímají prostředky na běžném účtu organizace. V roce 2015 se finanční krátkodobý majetek podílel z 20 % na celkových aktivech, což odpovídá vyšším prostředkům na bankovním účtu, kdy podíl této položky byl 19,93 %. Další položka, která se v rámci kategorie krátkodobého FM podílí, je účet k fondu kulturních a sociálních potřeb. Jeho podíl na aktivech celkem je pouhých 0,04 %. Od roku 2017 se na celkových aktivech podílely i ceniny a pokladna. V roce 2019 je u KFM zaznamenán nejnížší podíl a to 6,83 %. Položka bankovního účtu se na celkových aktivech podílela z 6,78 %. Účet k FKSP představoval podíl z 0,027 % a pokladna se podílela také z 0,021 % na celkových aktivech.

Druhou nejvíce zastoupenou položku představují krátkodobé pohledávky, kde podstatnou část tvoří dohadné účty aktivní. Nejvíce se podílely v roce 2015, a to z 22,2 % na

celkových aktivech. Dohadné účty aktivní představují 16,6 % podílu, kdy ke konci roku nebyla známa konkrétní výše. Další významnější položkou, která se na celkových aktivech podílela byly pohledávky za vládními institucemi a jejich podíl činí 3,9 %. U krátkodobých záloh na teplo a elektřinu byl podíl 0,95 %. Ostatní položky tedy odběratelé a náklady příštích období dosáhly jen 0,74 % podílu celkem. Oproti tomu se v roce 2021 krátkodobé pohledávky podílely jen z 1,17 %, kde dominovaly krátkodobé poskytnuté zálohy, jejichž podíl byl 0,17 %.

Zásoby jsou v rámci oběžných aktiv zastoupeny nejméně, a to v rozmezí od 0,5 do 1,1 %. Ty jsou tvořeny převážně zbožím na skladě. Nejvyšší hodnota zásob byla v roce 2018 a to s podílem 1,1 % na celkových aktivech, a to z důvodu 1,09 % podílu zboží na skladě. Zbylé 0,01 % představují ostatní zásoby. Zboží na skladě představuje např. propagační materiál, např. turistické vizitky a pohledy, které organizace nevyrábí.

### Vertikální analýza pasiv

U vertikální analýzy pasiv se analogicky jako u aktiv vychází ze základny celkové hodnoty pasiv pro vyjádření procentního podílu k danému časovému okamžiku. Následující tabulka obsahuje výsledky procentuálního rozboru za stanovené období.

**Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv organizace 2014–2021 (v %)**

Jednotky v % vyjádření	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	70,4	67,8	75,7	75,8	81,9	96,1	92,7	84,9
Jmění ÚJ a upravující položky	65,2	58,2	69,4	68,6	77,9	94,6	91,6	79,9
Fondy ÚJ	5,2	9,2	5,9	6,9	3,9	1,4	0,7	4,9
Výsledek hospodaření	0,1	0,4	0,4	0,3	0,1	0,2	0,4	0,1
<b>Cizí zdroje</b>	29,6	32,2	24,3	24,2	18,1	3,9	7,3	15,1
Rezervy	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	26,3	29,0	21,6	21,2	12,9	0,3	3,5	12,1
Krátkodobé závazky	3,3	3,2	2,8	3,0	5,2	3,5	3,7	3,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Pasiva příspěvkové organizace jsou tvořena cizími a vlastními zdroji, které jasně převyšují zdroje cizí. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v rozmezí od 67,8 do 92,7 %. Nejvýznamnější položku vlastních zdrojů tvoří zejména jmění účetní jednotky a upravující položky. V roce 2019 se jmění ÚJ vč. upravujících položek podílelo z 94,6 % na celkových pasivech, a z toho jmění organizace tvořilo 71,64 % podíl. Dále se na pasivech celkem podílely transfery určené na pořízení DM a to z 22,97 %. Nejmenší podíl v kategorii jmění a jejich upravujících položek došlo k nejnižšímu podílu (58,2 %) v roce 2015. Jmění ÚJ se podílelo z 36,3 % na pasivech celkem a u transferů na pořízení majetku dlouhodobé povahy byl podíl 21,9 %.

U fondů organizace se podíly pohybovaly v rozmezí 0,7 – 6,9 %. V roce 2017 představoval nejvyšší podíl na celkových pasivech fond investic, tzn. 6,26 %. Dále se na celkových pasivech podílel rezervní fond, jehož podíl byl 0,38 % a fond odměn z 0,19 %. Fond

kulturních a sociálních potřeb se podílel nejméně, a to z 0,03 %. Fondy se celkem podílely z téměř 6,9 % na celkových pasivech organizace. Nejnižší podíl fondů celkem byl v roce 2020 a to 0,7 %. Za sledované období měl vždy nejvyšší podíl fond investic, avšak v roce 2020 se podílel z pouhých 0,01 %. To bylo způsobeno vyšším čerpáním fondu, kde konečný stav k 31. 12. byl kolem 14 tis. Kč. Rezervní fond představoval 0,42 % podílu na celkových pasivech a fond odměn 0,25 %. Podíl FKSP na pasivech celkem byl 0,06 %.

Za sledované období byl podíl fondu investic na celkových pasivech nejvyšší (až na výjimku v roce 2020), což souvisí s převody z rezervního fondu a navýšením prostředků ve výši odpisů majetku nebo přidělů investičních příspěvků a dotací.

Nakonec zde zaujímá místo výsledek hospodaření, který se na celkové struktuře pasiv podílel jen nepatrně, a to v rozmezí 0,1 – 0,4 %. To je zapříčiněno právě tím, že cílem organizace není vytvářet zisk, ale přispívat k obecnému blahu. Nejvíce se VH běžného účetního období podílel na celkové hodnotě pasiv v roce 2014, 2016 a 2020.

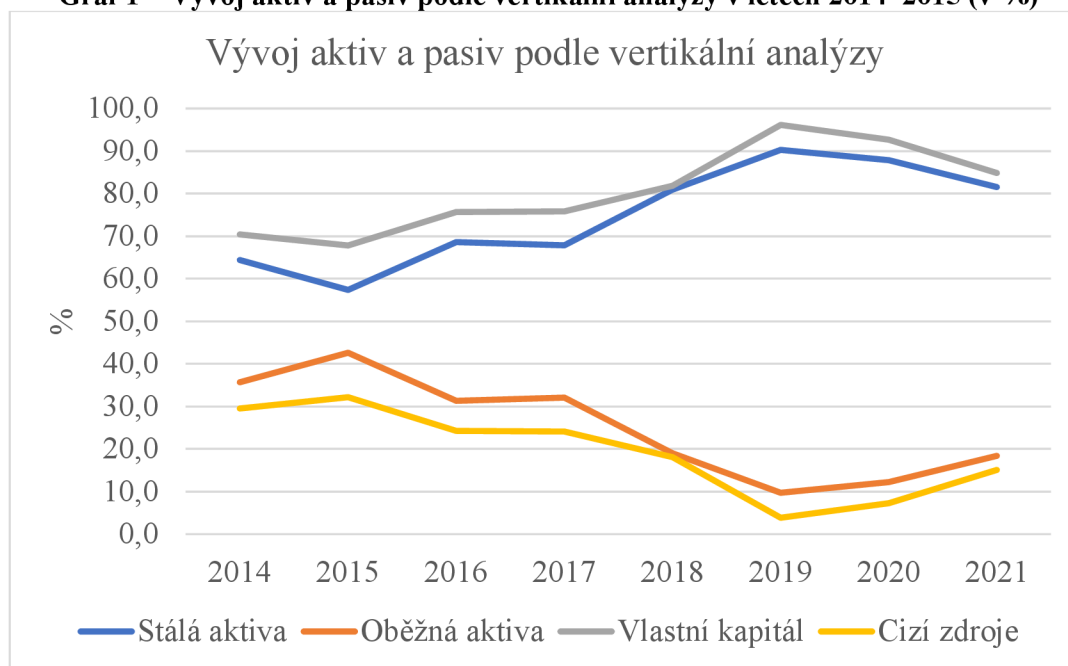
Organizace je financována i cizími zdroji, které se od roku 2018 méně podílí na celkových pasivech organizace. Organizace nemá vytvořené žádné rezervy, tudíž tato položka nemá žádný vliv na hodnotu celkových pasiv.

V rámci cizích zdrojů dominují dlouhodobé závazky, které pohybují v rozmezí 0,3 – 29 %. V roce 2015 byl podíl dlouhodobých závazků téměř 29 %, kde dominovaly přijaté návratné finanční výpomoci. Jejich podíl na pasivech celkem byl 24 %. Další položka, která se na celkových pasivech podílela jsou dlouhodobé přijaté zálohy na transfery, jejichž podíl je 4,67 %. Nejmenší podíl na celkových pasivech má složka ostatních dlouhodobých závazků, tj. 0,26 %. Tyto závazky jsou od roku 2015 do roku 2019 neměnné a výše těchto závazků činí 300 tis. Kč. V roce 2019 se na celkových pasivech podílela jen z 0,3 % položka ostatních závazků z důvodu, že v tomto roce organizace neměla žádné přijaté návratné finanční výpomoci a přijaté zálohy na transfery dlouhodobého charakteru. Dlouhodobé závazky mají od roku 2016 klesající trend a v roce 2020 se podíl těchto závazků zvyšuje. To je způsobené nárůstem přijatých návratných výpomocí a dlouhodobých přijatých záloh na transfery.

Co se týče položek krátkodobých závazků, ty se pohybují v rozmezí od 2,8 % do 5,2 %. Nejvíce se krátkodobé závazky podílely na celkových pasivech v roce 2018 a to z 5,2 %.

To způsobily závazky vůči dodavatelům, kdy podíl na celkových pasivech představoval 2,54 %. Dále to byla položka dohadných účtů pasivních, kdy její podíl na celkových pasivech představoval 1,29 %. Další položkou jsou závazky vzniklé z pracovně-právních vztahů, kde byl podíl 0,79 % na celkových pasivech a položka krátkodobých přijatých záloh s podílem 0,4 %. Ostatní položky (daně, výdaje příštích období a ostatní krátkodobé závazky) se na pasivech celkem téměř nepodílely.

**Graf 1 – Vývoj aktiv a pasiv podle vertikální analýzy v letech 2014–2015 (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě výpočtů VA

## 5.4.2 Horizontální analýza

Prostřednictvím horizontální analýzy jsou zachyceny změny jednotlivých položek základních účetních výkazů v čase neboli vzhledem k předchozímu období.

### *Horizontální analýza aktiv*

V následující tabulce jsou zaznamenány výsledky horizontální analýzy strany aktiv organizace za sledované období.

**Tabulka 7 – Horizontální analýza aktiv organizace v letech 2013–2021 (v %)**

Jednotky v %	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
<b>Stálá aktiva</b>	21,3	51,4	4,2	0,7	2,7	16,8	-2,0	4,4
DNM	-3,3	-3,1	-1,5	-3,5	-3,6	-3,7	-3,9	-3,9
DHM	21,5	51,6	4,2	0,7	2,7	16,8	-2,0	4,4
DFM	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	200,1	102,8	-35,8	4,1	-48,9	-46,5	26,2	69,6
Zásoby	-0,8	-2,3	-20,3	24,5	71,1	-5,3	2,7	-2,8
Krátkodobé pohledávky	231,3	149,4	-16,7	0,5	-82,5	-53,2	-6,7	6,1
Krátkodobý finanční majetek	205,3	71,8	-57,3	11,0	10,8	-47,8	38,8	89,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

Během sledovaného období organizace nepořizovala žádný dlouhodobý finanční majetek a rovněž jí nevznikly žádné pohledávky se splatností delší než jeden rok. Tyto položky neměly vliv na celkovou sumu aktiv.

Stálá aktiva jsou tvořena primárně dlouhodobým hmotným majetkem, kde nejvyšší položku představují stavby. Stavby dále obsahují položky jiných nebytových domů a jednotek, komunikaci a veřejné osvětlení, inženýrské sítě a ostatní stavby. V roce 2014 došlo k nárůstu této položky kvůli zvýšení položky staveb z důvodu vybudování zázemí pro vstup do Štoly č. 1 ve výši 150 tis. Kč. Největší změna oproti minulému roku byla v roce 2015, kde se hodnota DHM navýšila o 51,6 %. Rozdíl byl ve výši 28,9 mil. Kč. Zde organizace navýšila svůj majetek o důlní drážku v pobočce Krásno, částečné osvětlení a zpřístupnění dolu Jeroným a rozšířila prohlídkovou trasu podzemních prostor Štoly č. 1 v Jáchymově.

Dále byla položka staveb navýšena z důvodu technického zhodnocení, kde se jednalo o rekonstrukci místností a vitrín expozic v Zámku Sokolov.

Nejnižší hodnota (-2 %) byla u DHM v roce 2020 o 1,7 mil. Kč. O 1,25 mil. Kč se snížila se hodnota staveb v důsledku opotřebení a došlo i k poklesu položky samostatných hmotných movitých věcí o 460 tis. Kč

U DNM se hodnota v každém roce sledovaného období snižovala. Organizace pořizovala méně softwaru, kdy v posledních dvou letech došlo k poklesu o 3,9 %, tzn., že v obou letech došlo ke změně v částce 5 tis. Kč.

U oběžných aktiv jsou změny mnohem razantnějšího charakteru než u stálých aktiv organizace. K největší změně došlo v roce 2014, kdy u krátkodobých pohledávek byla hodnota o 231,3 % vyšší než v předchozím období. U krátkodobých pohledávek došlo ke zvýšení položky u dohadných účtů aktivních, kde změna vůči minulému roku představovala rozdíl 6,4 mil. Kč z důvodu neproplacených soupisek. Také se navýšila hodnota u pohledávek za vládními institucemi, kde muzeum pohledávalo prostředky ve výši 850 tis. Kč. Organizaci se nepodařilo dořešit nedobytnou pohledávku již z roku 2013, kde vymáhání pohledávky bylo postoupeno Krajskému soudu v Brně.

Téměř nevýrazná změna (0,5 %) nastala roku 2017 a rozdíl oproti předchozímu období byl ve výši 105 tis. Kč. V tomto roce se snížily pohledávky za odběrateli (o 803 tis. Kč) a naopak došlo ke zvýšení záloh o 149 tis. Kč, které byly poskytnuty na zálohy na teplo a elektřinu v celkové hodnotě 1060 tis. Kč.

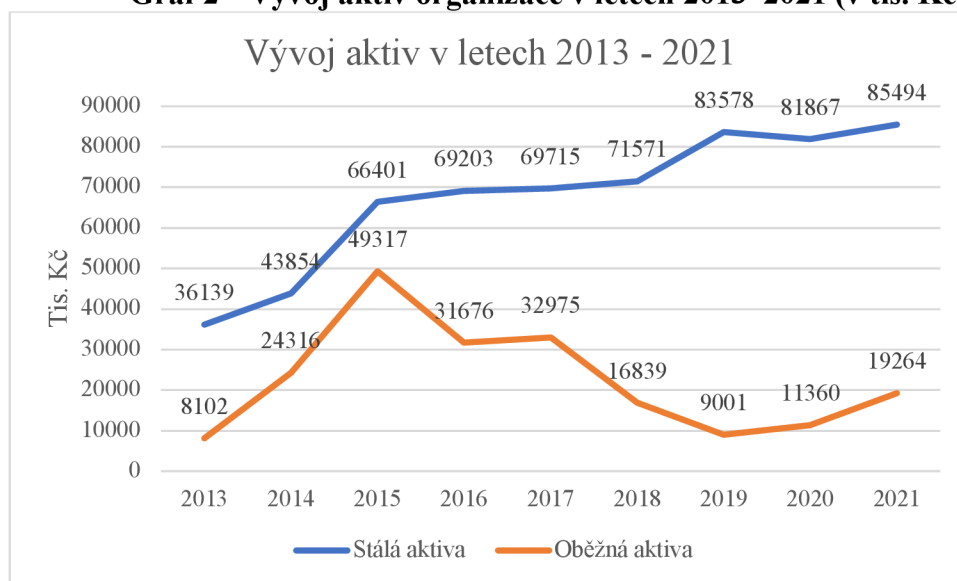
V dalším roce se hodnota krátkodobých pohledávek snížila o 82,5 %. Rozdíl byl v částce 17,7 mil. Kč. Důvodem byla nulová výše pohledávek za vládními institucemi.

Hodnota finančního majetku krátkodobého charakteru vrostla v roce 2014 o 205,3 %, na které se především podílel přísun peněžních prostředků na běžný účet organizace.

V roce 2016 se hodnota krátkodobého finančního majetku naopak snížila a to o 57,3 % na základě úbytku peněžních prostředků. Došlo i ke snížení prostředků na účtu FKSP o 28 tis. Kč, které byly využity na úhradu příspěvku na stravování zaměstnanců muzea.

U zásob došlo k nejintenzivnější změně v roce 2018, kdy organizace pořizovala více zboží a zásoby se zvýšily o 71,1 %, tedy o 407 tis. Kč. Muzeum nakoupilo např. více turistických známek, z důvodu vyššího prodeje v roce 2017.

**Graf 2 – Vývoj aktiv organizace v letech 2013–2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

Z grafu č. 2 lze vidět větší objem fixních aktiv, které tvoří převážně stavby a budovy. Ty jsou samozřejmě nezbytné k zajištění činnosti muzea, kde probíhají expozice, výstavy, akce a případně jiné akce. V následujících letech lze předpokládat rostoucí trend stálých aktiv. U oběžných aktiv je vývoj křivky nepravidelný, jelikož souvisí se změnou krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a zásob organizace. Od roku 2020 hodnota oběžných aktiv narůstá.



### Horizontální analýza pasiv

V následující tabulce jsou zaneseny výsledky horizontální analýzy organizace za sledované období.

**Tabulka 8 – Horizontální analýza pasiv organizace v letech 2013–2021 (v %)**

Jednotky v %	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
<b>Vlastní kapitál</b>	24,9	63,4	-2,7	2,0	-7,0	23,0	-2,9	2,9
Jmění ÚJ a upravující po- ložky	19,8	51,6	3,9	0,7	-2,2	27,1	-2,4	-2,0
Fondy ÚJ	158,4	200,1	-43,9	18,1	-51,3	-62,5	-46,2	645,2
Výsledek hospodaření	0,0	968,7	-20,4	-14,9	-86,2	235,5	116,5	-82,8
<b>Cizí zdroje</b>	248,1	84,8	-34,1	1,1	-35,4	-77,7	89,5	133,5
Rezervy	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	496,7	87,3	-35,1	0,0	-47,6	-97,4	1000,0	284,6
Krátkodobé závazky	-19,3	64,3	-24,6	10,1	51,1	-29,5	6,0	-10,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

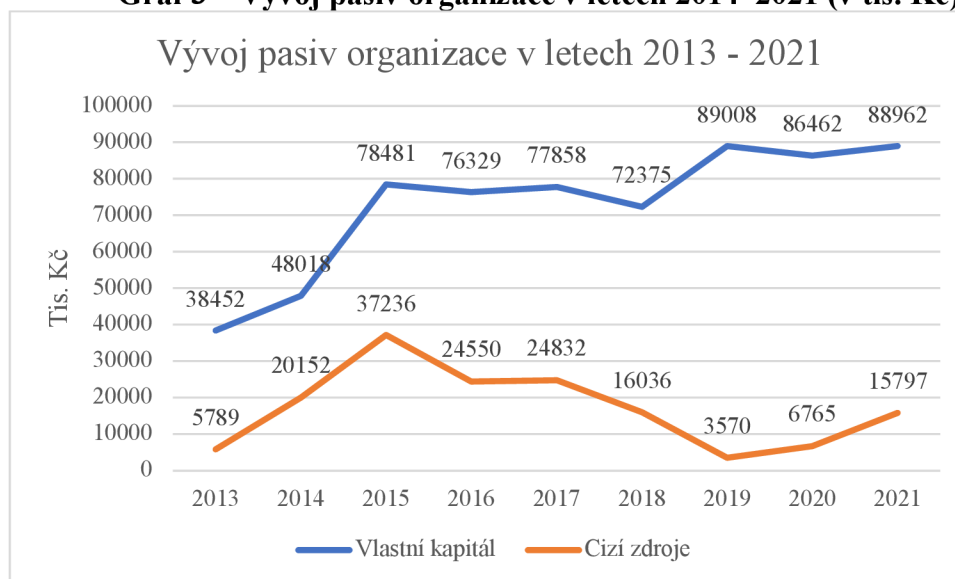
Vlastní kapitál organizace vykazuje podobný průběh jako fixní aktiva. Nejvýraznější změna u položky fondů účetní jednotky byla v roce 2015, kdy se zvýšila o hodnotu 200 %, tedy na částku 10,6 mil. Kč. Ke změně došlo u FKSP o 5 tis. Kč, kde základní příděl činil 53 tis. Kč a organizace čerpala fond z důvodu příspěvku na stravování a na peněžní dary zaměstnancům ve výši 48,5 tis. Kč. Dále došlo ke změně u investičního fondu o 7,1 mil. Kč, kde konečný stav fondu ke konci roku 2015 byl ve výši 10,4 mil. Kč. Do investičního fondu byly poskytnuty příspěvky ze státních fondů (11 mil. Kč) a investiční dotace z rozpočtu zřizovatele (7,8 mil. Kč). Ve shodném roce vrostla i hodnota jmění účetní jednotky o 51,6 %, což představoval rozdíl hodnoty ve výši 22,9 mil. Kč na částku 67,3 mil. Kč. U transferů na pořízení DHM došlo ke zvýšení o 19,7 mil. Kč na částku 25,3 mil. Kč.

Mezi lety 2014 a 2015 došlo ke zvýšení hospodářského výsledku o 498 tis. Kč, jelikož výnosy mnohonásobně převyšovaly náklady. K úbytku hodnoty výsledku hospodaření došlo v roce 2021, kde byla změna téměř 83 %. Rozdíl mezi výnosy a náklady byl ve výši 59 tis. Kč, což byl oproti předchozímu roku pokles o 280 tis. Kč. Zde byly změny způsobeny nižší sumou celkových výnosů a nákladů. Zvýšily se náklady spojené se sezónními opravami např. u dolní lokomotivy a náklady určené na údržbu venkovního areálu.

U cizích zdrojů dominují dlouhodobé závazky, kde v roce 2020 došlo k rozdílu o 1000 %, jelikož ÚJ v předchozím roce nepřijala žádné finanční výpomoci dlouhodobé povahy. V tomto roce organizace získala od svého zřizovatele návratnou finanční výpomoc ve výši 3,3 mil. Kč. Z těchto prostředků bylo 2,9 mil. Kč určeno na investiční a 400 tis. Kč na neinvestiční finanční prostředky na předfinancování projektu Žula a voda, kvůli kterému je umožněno zpřístupnit další prostory dolu Jeroným a zpřístupnění přeshraničních stezek ČBG. V předchozím roce 2019 byla výše dlouhodobých závazků pouhých 300 tis. Kč a jednalo se o snížení o 97,4 % oproti minulému období. Tato hodnota představovala jistinu od banky pro potřeby dolu Jeroným. Výše dlouhodobých závazků má nepravidelný vývoj a odvíjí se od výše přijatých návratných výpomocí a přijatých záloh na transfery.

V roce 2015 představovaly krátkodobé závazky výraznější změnu o 64,3 %. Celková výše těchto závazků vzrostla na základě vyšších závazků z obchodních vztahů vůči dodavatelům např. za provedené opravy a závazkům vůči zaměstnancům, kdy celková změna těchto položek byla 142 tis. Kč. Došlo i k navýšení položky výnosů příštích období (322,5 tis. Kč) a zvýšila se i hodnota dohadných účtů pasivních za nevyfakturované služby o 965 tis. Kč. V dalším roce došlo ke snížení krátkodobých závazků o 24,6 %, což je 909 tis. Kč. Snížily se závazky vůči dodavatelům a dohadné účty pasivní (o 599 tis. Kč).

**Graf 3 – Vývoj pasiv organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

Graf č. 3 vypovídá o vývoji hodnot vlastního kapitálu a cizích zdrojů organizace za sledované období. Jak již bylo uvedeno, vývoj vlastního kapitálu má obdobnou křivku jako stálá aktiva a jeho tendence je rostoucí. U cizích zdrojů dochází k nárůstu hodnot jako u oběžných aktiv.

## 5.5 Analýza nákladů a výnosů z hlavní činnosti

V této kapitole je pozornost věnována analýze nákladů a výnosů z hlavní činnosti organizace za sledované období.

### *Analýza nákladů z hlavní činnosti*

Hlavní položku nákladů z činnosti tvoří mzdové náklady, které mají rostoucí trend za celé sledované období. Dokonce ani v letech 2020 a 2021 se položka mzdových nákladů nesnížila. V těchto letech docházelo k omezení a pozastavení chodu muzea z důvodu vyhlášeného stavu nouze na území ČR. Zaměstnanci muzea tedy nemohli vykonávat práci v plném rozsahu, avšak podíleli se např. na tvorbě on-line přednášek, živém vysílání na sociálních sítích apod. V roce 2021 byly mzdové náklady nejvyšší, kdy jejich výše byla 8,7 mil. Kč. V tomto roce bylo zaměstnaných více zaměstnanců oproti minulému roku a přepočtený stav k 31. 12. 2021 byl 25,36 zaměstnanců. K největší změně došlo v roce 2017, kde došlo k navýšení mzdových nákladů o 913 tis. Kč oproti minulému roku. To bylo zapříčiněno zvýšením platů od 1. 7. 2017 dle Nařízení vlády, na které byl poskytnut příspěvek ve výši 341 tis. Kč. Dále došlo k navýšení platů zaměstnanců i v roce 2015, a to ve výši 214 tis. Kč.

Přehled mzdových nákladů a přepočtený počet pracovníků je zobrazen v následující tabulce.

**Tabulka 9 – Mzdové náklady a přepočtený počet pracovníků v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mzdové náklady (v tis. Kč)	4 993	5 387	5 681	6 594	7 464	8 103	8 760	8 778
Počet pracovníků (přepočtený stav k 31. 12.)	20,90	22,77	20,50	24,00	23,80	24,21	25,36	25,40

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv organizace v letech 2014–2021

Druhou největší položku nákladů představuje položka ostatních služeb, kam patří poplatky za telefonní služby a rozhlas, poštovní poplatky, poplatky za inzerci, poplatky spojené s úklidem, náklady na výstavy a případně další poplatky. Nejvyšší hodnota těchto nákladů byla v roce 2020 ve výši 13 mil. Kč, což představoval rozdíl o 11,1 mil. Kč oproti minulému roku, i přes uzavření muzea v měsících leden–duben.

To souvisí s náklady na výstavy, které muzeum realizovalo. Muzeum se také účastnilo placené aktivity „Kam po Sokolovsku,“ pobočkami Sokolov, Krásno a Jeroným ve výši 10 tis. Kč. Také byly častěji prováděny úklidy v depozitářích. Organizace také neobdržela faktury za poskytnuté služby ve výši 1,5 mil. Kč.

S chodem muzea samozřejmě souvisí náklady určené na spotřebu energie, kam náleží spotřeba elektrických energií, plynu nebo vody. Nejvyšší spotřebu měla organizace v roce 2015, což souviselo s havárií v geologickém depozitáři. Náklady v tomto roce byly přes 2,5 mil. Kč. Od roku 2016 se spotřeba energie pohybuje v průměru 2 391 tis. Kč. Lze

Se mzdovými náklady souvisí i odvod sociálního a zdravotního pojištění, které musí organizace jako zaměstnavatel platit za své zaměstnance. Zákonné sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem dosahovalo během sledovaného období hodnot v intervalu 1,4 –2,9 mil. Kč. Je tedy zřejmé, že náklady zákonného sociálního pojištění mají obdobný rostoucí vývoj. Nejvyšší hodnota u těchto nákladů byla v roce 2020, kde náklady byly ve výši 2,9 mil. Kč. U položky jiného sociálního pojištění, kam patří příspěvek na penzijní a životní pojištění se od roku 2015 náklady zvyšovaly. To je zapříčiněno kvůli narůstajícímu počtu zaměstnanců, kteří mají toto pojištění sjednané. Za poslední dvě sledované období, tedy v roce 2020 a 2021 byly náklady ve výši 24 tis. Kč. Položka zákonných sociálních nákladů má za sledované období rostoucí trend a její nejvyšší hodnota dosáhla výše 329 tis. Kč v roce 2020. Tento náklad souvisí s hrazením stravenek zaměstnanců.

Na základě používání majetku je majetek opotřebován a s tím jsou spojené odpisy dlouhodobého majetku, které mají značný vliv na sumu celkových nákladů. Vývoj nákladů má rostoucí tendenci, což souvisí s vyšší hodnotou dlouhodobého majetku. Náklady na odpisy představovaly nejvyšší hodnotu v roce 2020 v částce 1,9 mil. Kč.

Za sledované období organizace měla náklady na opravy a udržování v intervalu od 290 – 4 135 tis. Kč. Opravami jsou odstraňovány fyzická opotřebení a poškození, které mají navrátit majetek do předchozího nebo alespoň provozuschopného stavu s výjimkou technického zhodnocení. Během sledovaného období došlo k nejvyššímu zvýšení v roce 2019, kdy výše nákladů z této položky byla ve výši 4,1 mil. Kč. Náklady byly vynaloženy na opravu střechy v Krásně, opravu fasád apod. Od roku 2020 došlo ke snížení hodnoty nákladů o 3,7 mil. Kč. Náklady ve výši 336 tis. Kč byly vynaloženy na údržbu v areálech, zejména dolu Jeroným a Štoly č. 1. V posledním roce sledovaného období se položka těchto nákladů zvýšila o částku 455 tis. Kč. Vyšší náklady na údržbu jsou zejména ve štolách, kde je vyžadována větší péče.

Další náklady, které muzeu vznikly byla položka spotřeba materiálu. Ty se pohybovaly v rozmezí od 294 tis. Kč do 590 tis. Kč. Nejvyšší výše dosáhly náklady v roce 2017

U nákladů z drobného dlouhodobého majetku je vývoj nepravidelný. Za sledované období se hodnoty pohybovaly od 257 tis. Kč do 1 298 tis. Kč a nejvyšší náklady této položky byly v roce 2018. Zde náklady vrostly kvůli vyšším potřebám na čisticí prostředky pro sbírkové předměty. Také bylo nakoupeno více kancelářských potřeb na základě vyššího počtu zaměstnanců muzea. Během sledovaného období náklady do roku 2017 rostly a od roku 2018 byl zaznamenán jejich pokles. V roce 2020 došlo opět k navýšení, což souvisí s vyšší spotřebou ochranných prostředků kvůli protiepidemickým opatřením.

Ostatní náklady z činnosti měly nepravidelný vývoj a pohybovaly se v rozmezí od 35 tis. Kč do 249 tis. Kč

U položky prodaného zboží se náklady za sledované období zvyšovaly. V roce 2021 byly tyto náklady nejvyšší, a to ve výši 380 tis. Kč.

Ostatní náklady (např. cestovné, náklady na reprezentaci, jiné daně a poplatky a pokuty) za sledované období dosahovaly nejnižších částek.

V následující tabulce jsou zaznamenány jednotlivé položky z hlavní činnosti za sledované období.

**Tabulka 10 – Náklady z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Jednotky v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>16 067</b>	<b>15 852</b>	<b>16 764</b>	<b>19 464</b>	<b>25 879</b>	<b>22 493</b>	<b>31 059</b>	<b>26 424</b>
Spotřeba materiálu	373	479	420	590	502	294	349	348
Spotřeba energie	1 822	2582	2 307	2 391	2 239	2 369	2 391	2 358
Prodané zboží	55	47	133	153	208	338	324	380
Opravy a udržování	290	761	863	398	1 335	4 135	336	791
Cestovné	32	23	36	31	29	40	13	17
Náklady na reprezentaci	2	5	7	2	4	16	1	1
Ostatní služby	5 295	3 091	3 115	4 191	8 074	1 893	13 060	7 707
Mzdové náklady	4 934	5 388	5 682	6 595	7 465	8 104	8 761	8 778
Zákonné sociální pojištění	1 641	1 792	1 897	2 214	2 524	2 722	2 919	2 902
Jiné sociální pojištění	14	15	16	18	21	23	24	24
Zákonné sociální náklady	53	171	158	256	312	308	329	323
Jiné daně a poplatky	51	76	43	65	141	30	36	41
Jiné pokuty a penále	-	-	-	-	5	-	-	-
Odpisy dlouhodobého majetku	760	929	1 351	1 373	1 482	1 585	1 919	1 888
Náklady z drobného DM	506	257	490	947	1 298	398	364	629
Ostatní náklady z činnosti	240	237	249	240	242	242	235	239

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021

#### *Analýza výnosů z hlavní činnosti*

U výnosů z hlavní činnosti jsou nejvýznamnější kategorií jiné výnosy z vlastních výkonů, kam patří přefakturace vodného, stočného a tepla. Hodnoty těchto výnosů se pohybovaly v rozmezí od 619 tis. Kč do 1 432 tis. Kč. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2018.

Muzeum svou činností vytváří výnosy z prodeje služeb, kam patří výnosy ze vstupného. Hodnota těchto výnosů se za sledované období pohybovala od 44 tis. Kč do 1 027 tis. Kč. Výnosy ze vstupného měly do roku 2019 rostoucí trend, ale v roce 2020 byl zaznamenán pokles z důvodu uzavření poboček na základě vládního nařízení. V roce 2019 došlo k otevření sklepu sokolovského zámku a v tomto roce výnosy dosahovaly 963 tis. Kč. V následujícím roce byly výnosy ze vstupenek pouhých 44 tis. Kč, tzn. pokles o 919 tis. Kč oproti minulému roku. V roce 2021 došlo ke zvýšení výnosů přes 1 mil. Kč, což byla během

sledovaného období nejvyšší dosažená hodnota. V tomto roce byla nejnavštěvovanější pobočka v Jáchymově, kam zavítalo 13,7 tis. návštěvníků. Ceny vstupného jsou nejvyšší právě v této pobočce a také v pobočce dolu Jeroným. Výnosy z prodeje služeb ovlivňují i akce, které muzeum pořádá. Nejvyšší výnosy z akcí byly v roce 2015, což zejména souvisí se slavnostním otevřením dolu Jeroným. Také návštěvníky přilákaly doprovodné akce jako přednášky, muzejní noc, Sokolovský advent a noc netopýrů.

Co se týče zvyšování cen vstupenek, v pobočce sokolovského zámku došlo během sledovaného období ke zvýšení v roce 2019, a to v rozmezí 15–20 Kč. Přehled vstupného všech poboček je zaznamenán v tabulce č. 11.

**Tabulka 11 - Přehled vstupného v pobočkách muzea v roce 2022 (v Kč)**

Vstupné	Základní	Snížené	Školní výpravy (cena za 1 osobu)	Rodinné
<b>Zámek Sokolov</b>	60	30	20	120
<b>Zámecký sklep</b>	70	40	-	140
<b>Štola č. 1 Jáchymov</b>	100	70	50	250
<b>Hornické Muzeum Krásno</b>	50	25	20	100
<b>Důl Jeroným</b>	100	70	50	250

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat organizace

Za sledované období organizace dosahovala výnosů z pronájmu v rozmezí od 52 tis. Kč do 366 tis. Kč. Během sledovaného období mají výnosy z pronájmu klesající trend. Výrazný rozdíl v částkách je způsobený ukončením nájemného prostorů (přibližně 1000 m<sup>2</sup>) městské knihovny v Zámku Sokolov v roce 2020. Uvolněné prostory plánuje muzeum využívat buď ve vlastní režii anebo ve spolupráci s neziskovým sektorem. Finanční ztrátu způsobenou ukončením pronájmu bude po domluvě kompenzovat se zřizovatelem (Sokolov, 2014). Výše výnosů z pronájmu v roce 2021 činila 52 tis. Kč, tzn. Rozdíl o 197 tis. Kč oproti minulému roku.

Další položku výnosů muzea tvoří výnosy z prodaného zboží, kam patří propagační materiál organizace. Za sledované období se výnosy pohybovaly v rozmezí 66–436 tis. Kč. Výnosy této položky mají rostoucí trend, což lze vzhledem k vyšší návštěvnosti očekávat. Muzeum svou činnost podporuje prodejem turistických vizitek, pohlednic, letáků a jiných předmětů. Také má vlastní e-shop, kde prodává knižní publikace. Nejpříznivějším rokem byl rok 2021, kdy se organizaci podařilo obdržet výtěžek v hodnotě 436 tis. Kč.



Výnosová položka čerpání fondů souvisí s čerpáním prostředků fondů účetní jednotky. Za sledované období byly čerpány prostředky z rezervního fondu a fondu kulturních a sociálních potřeb v částkách 26 tis. Kč až 414 tis. Kč.

Dále organizace vykazovala výnosy z ostatních činností, kam patří vyúčtování přebytku pokladny a předpis náhrady vůči pokladníkovi. Také se jednalo o pohledávky vůči osobám, které způsobily škody.

Položky smluvních pokut vč. úroků a jiné pokuty a penále se na celkových výnosech z činnosti podílely nejméně.

**Tabulka 12 – Výnosy z hlavní činnosti organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

<b>Jednotky v tis. Kč</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>1 999</b>	<b>2 129</b>	<b>3 380</b>	<b>2 545</b>	<b>2 740</b>	<b>2 590</b>	<b>1 570</b>	<b>2 503</b>
Výnosy z prodeje služeb	524	599	720	848	891	963	44	1 027
Výnosy z pronájmu	366	361	364	362	275	261	219	52
Výnosy z prodaného zboží	76	66	92	253	268	382	392	436
Jiné výnosy z vlastních výkonů	833	619	1 432	1 018	1 253	718	914	771
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	-	1	28	14	4	-	-	-
Jiné pokuty a penále	-	-	8	2	-	-	-	-
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků								
Čerpání fondů	199	317	414	49	50	26	-	214
Ostatní výnosy z činnosti	-	166	323	-	-	240	0	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2013–2021

## 5.6 Výsledek hospodaření

Hospodářský výsledek je dán rozdílem mezi výnosy a náklady hlavní činnosti organizace. Může nastat dvojitá situace a to, že celkové výnosy jsou vyšší než celkové náklady a znamená to tzv. zlepšený hospodářský výsledek. V opačném případě, kdy jsou celkové výnosy nižší než celkové náklady, jde o zhoršený výsledek hospodaření. Vývoj výsledku hospodaření organizace v letech 2014 až 2021 je znázorněn v tabulce níže.

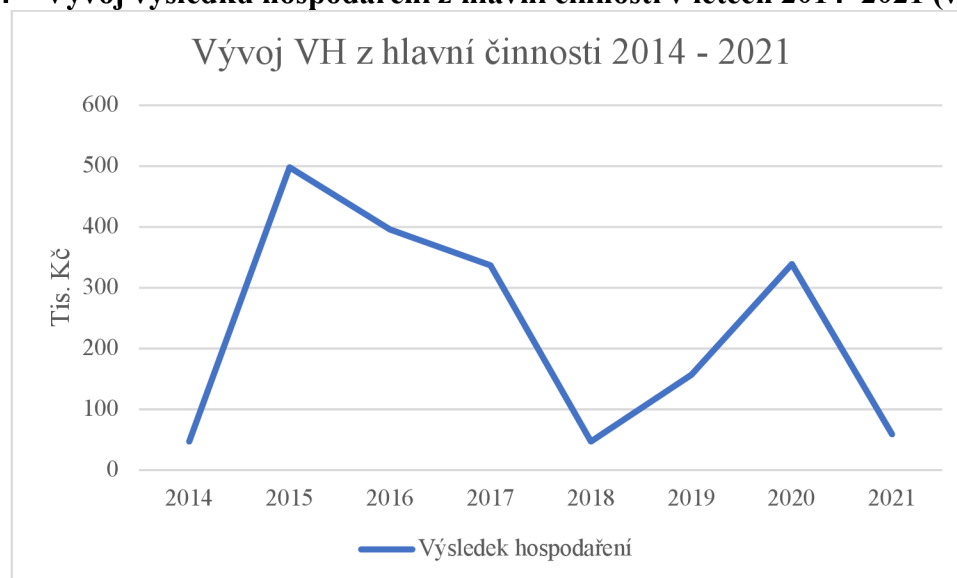
**Tabulka 13 – Výsledek hospodaření z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Jednotky v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VH z hlavní činnosti	47	498	396	337	47	157	339	59

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021

Dle hodnot lze konstatovat, že se jedná o zlepšený VH, který má kolísavý a nepravidelný vývoj. V roce 2015 dosáhl VH během sledovaného období nejvyšší hodnoty a to 498 tis. Kč.

**Graf 4 – Vývoj výsledku hospodaření z hlavní činnosti v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021

Za celé sledované období byly náklady z činnosti v roce 2015 nejnižší, tzn. rozdíl oproti předchozímu roku byl ve výši 215 tis. Kč. U položky ostatní služby došlo ke snížení o 2,2 mil. Kč. Dále došlo ke snížení nákladů za prodané zboží, z cestovního, drobného DM a ostatních nákladů z činnosti. Celkem tedy došlo k úspoře 269 tis. Kč. Naopak se zvýšily

náklady na spotřebu energií o 760 tis. Kč a náklady spojené s opravami a udržováním o 471 tis. Kč, kde prostředky byly využity na opravu střechy zámku a na jiné stavební úpravy. Mimo jiné došlo i k navýšení položky mzdových nákladů, zákonných odvodů a jiného sociálních pojištění<sup>28</sup>, což souvisí s navýšením mezd zaměstnanců a výší pojistného. Celkem se jednalo o vyšší výlohy v hodnotě 724 tis. Kč.

U výnosů došlo k nejvyššímu nárůstu u položky ostatní výnosy z činnosti, kde výnosy dosahovaly o 166 tis. Kč více. Také se zvýšila položka čerpání fondů, kde byl rozdíl o 118 tis. Kč více oproti minulému roku. Vyšší výnosy ovlivnily i výnosy z prodeje služeb, a to o 75 tis. Kč, což souvisí s vyšší návštěvností poboček muzea a jeho akcí. Návštěvnost byla téměř 32 tis. návštěvníků a oproti předešlému roku a pobočky muzea navštívilo o 4,5 tis. návštěvníků více. Nejvíce však výnosy ovlivňuje výše výnosů vybraných místních vládních institucí z transferů, kam patří dotace, příspěvky, peněžité dary apod. V roce 2015 byl rozdíl této položky oproti minulému roku ve výši 83 tis. Kč.

Z tabulky č. 13 a grafu č. 4 je patrné, že nejnižšího VH dosáhla organizace v letech 2014 a 2018. V roce 2014 došlo k nárůstu nákladů vynaložených na drobný dlouhodobý majetek téměř o 349 tis. Kč. Muzeum mělo o 253 tis. Kč vyšší spotřebu energií, což souvisí s nárůstem spotřeby na elektrické energie, plynu a vody. Dále došlo k vyššímu opotřebení majetku z důvodu jeho užívání (66 tis. Kč) a k vyšším nákladům spojenými se spotřebou materiálu, což byl rozdíl 12 tis. Kč oproti roku 2013. To souviselo s nezbytným ošetřením poškozených exsikátů, kteří napadli škůdci a nákupem ochranných obalů do depozitáře muzea. U výnosů byl zaznamenán pokles u prodaného propagačního materiálu muzea, tedy výnosů z prodaného zboží o 41 tis. Kč oproti dřívějšímu roku. V tomto roce organizace čerpala méně fondů, než v roce 2013 a rozdíl byl ve výši 728 tis. Kč. Naopak byly vyšší prodeje ze vstupného v sumě 63 tis. Kč a vyšší výnosy z vlastních výkonů, kde muzeum svou činností posílilo rozpočet z důvodu přefakturace vodného a tepla o 162 tis. Kč

Od roku 2016 došlo ke snížení hospodářského výsledku o 102 tis. Kč. V tomto roce došlo k nárůstu nákladů u položky, která souvisí s opotřebením dlouhodobého majetku neboli odpisy DM s rozdílem 422 tis. Kč oproti předešlému roku. O 102 tis. Kč vzrostly i náklady kvůli opravám, kde např. v Česko-bavorském geoparku byla nutná oprava

---

<sup>28</sup> Životní a penzijní připojištění

poškozených informačních tabulí nebo oprava 200 ks tzv. BeeTaggů. Také jako každý rok za sledované období vzrostly výdaje na pokrytí mzdových nákladů vč. souvisejících zákonných odvodů zdravotního pojištění a pojistného na sociální zabezpečení za celkem 400 tis. Kč. Oproti roku 2015 se zvýšila i položka, která souvisí s opotřebením majetku neboli položka odpisů DM. Zde byly náklady o 422 tis. Kč vyšší. Dále se zvýšily náklady vzniklé z drobného DM, oprav, prodeje zboží vč. dalších položek. U výnosů došlo zejména ke zvýšení položky jiných výnosů z vlastních výkonů, kam spadá přefakturace, vodné, stočné či teplo s rozdílem 813 tis. Kč. K dalšímu nárůstu výnosů došlo u ostatních výnosů z činnosti o 157 tis. Kč a také u výnosů z prodeje služeb, kam náleží vstupné (121 tis. Kč). Výnosy z transferů tvořily rozdíl o 252 tis. Kč méně, než tomu bylo v roce 2015.

V roce 2017 vzrostly náklady u položky ostatní služby, kde rozdíl činil 1,1 mil. Kč a u nákladů z drobného DM 457 tis. Kč. Organizace měla vyšší náklady na spotřebu materiálu o 170 tis. Kč. Z hlediska výnosů byly vyšší výnosy ze vstupného, jelikož pobočky muzea navštívilo o 2 837 návštěvníků více než minulý rok. Rozdíl výnosů z prodeje služeb byl ve výši 128 tis. Kč. I v tomto roce se podařilo prodat více propagačního materiálu s rozdílem 161 tis. Kč oproti předchozímu roku. Nejvíce však vrostly výnosy z transferů, kde byl rozdíl ve výši 3 327 tis. Kč.

Roku 2018 byly vysoké náklady u položky ostatní služby, kde rozdíl činil o 3,8 mil. Kč více než v roce 2017. Vyšší náklady byly vynaloženy na úhradu propagačního materiálu, úklidových prací, výstav a dalších výloh spojených s chodem muzea. Taktéž v tomto roce došlo k navýšení mzdových nákladů a s tím spojenými odvody zdravotního a sociálního pojištění včetně dalších nákladů na pojištění, a to ve výši 1,2 mil. Kč. V organizaci se totiž navýšil počet zaměstnanců, kdy k poslednímu dni roku 2018 činil fyzický stav pracovníků 31, což je o 6 zaměstnanců více než v minulém roce. Z důvodu oprav schodiště a sociálního zařízení v expozici Zámku Sokolov, došlo k nárůstu nákladů na opravy a udržování o 937 tis. Kč. Výnosy oproti předchozímu roku vrostly o 235 tis. Kč u položky jiných výnosů z vlastních výkonů i z výnosů ze vstupného a z prodeje propagačního materiálu o hodnotu 58 tis. Kč celkem. Naopak poklesly výnosy z pronájmu, kde byl rozdíl 87 tis. Kč.

Od roku 2019 se VH začal zvyšovat a rozdíl oproti minulému roku byl o 110 tis. Kč více. U nákladů byl nejvyšší nárůst u položky oprav, kde byl rozdíl ve výši 2,8 mil. Kč.

Jednalo se o opravy fasády, střech, oken, rozvodů apod. v objektu muzea Krásno. Kromě navýšení mzdových nákladů a souvisejících zákonných odvodů (839 tis. Kč) došlo i v tomto roce k opotřebení majetku, jehož výše byla o 103 tis. Kč více než v roce minulém. Vzrostly i náklady na spotřebu energie (130 tis. Kč) a zvyšoval se objem prodaného zboží o 130 tis. Kč. Dále došlo k výraznému snížení v rámci položky ostatních služeb, kde byl rozdíl 6 181 tis. Kč. Také se snížila hodnota nákladů z drobného DM o 900 tis. Kč. U kategorie výnosů vrostly o celkem 186 tis. Kč výnosy ze vstupného a z prodeje propagačního materiálu. Naopak došlo ke snížení výnosů z pronájmu, vlastních výkonů o celkem 549 tis. Kč.

Za sledované období došlo v roce 2020 k nejvyššímu nárůstu nákladů z činnosti, které činily přes 31 mil. Kč. To je rozdíl o 8,6 mil. Kč. Více, než tomu bylo v předchozím roce. VH hospodaření však dosáhl hodnoty 339 tis. Kč, což byl rozdíl o necelých 183 tis. Kč oproti roku 2019. U nákladů rapidně vrostly náklady u položky ostatní služby, což bylo o 11,1 mil. Kč více. I přes to, že činnost muzea ovlivnila koronavirová pandemie, nemělo to vliv na snížení nákladů na energie. Ty byly dokonce o 22 tis. vyšší než v předchozím roce. Také vrostly náklady na spotřebu materiálu o 55 tis. Kč a snížila se hodnota DM o 334 tis. Kč více. Z důvodu pandemie byly pobočky muzea uzavřeny a došlo i k zrušení seminářů a výstav, tudíž výnosy zaznamenaly v položce výnosy z prodeje služeb pokles o 919 tis. Kč. Za sledované období tyto výnosy, kam patří tržby ze vstupného každým rokem rostly a bohužel tento rok je výjimkou. Samozřejmě klesly i výnosy z pronájmu ve výši 42 tis. Kč. V tomto roce se však podařilo prodat více propagačních předmětů, což byl rozdíl 10 tis. Kč oproti minulému roku. Nejvyšší nárůst i za celé sledované období byl u výnosů z titulu dotací, příspěvků apod. v hodnotě téměř 30 mi. Kč a rozdíl byl oproti minulému roku přes 9,7 mil. Kč.

V posledním roce sledovaného období, tedy v roce 2021 skončil hospodářský výsledek se ziskem 59 tis. Kč a hospodaření v tomto roce bylo téměř vyrovnané. Rozdíl však oproti minulému roku činil 280 tis. Kč, což je důsledek omezení činnosti kvůli pandemickým opatřením. Pobočky muzea Krásno a Zámek Sokolov byly zavřené od 1. ledna až do 5. května a důlní pobočky se otevřely až od 2. června. Nákupy do sbírky sokolovského muzea byly realizovány v hodnotě 348 tis. Kč, což nebyl značný rozdíl oproti minulému roku. V rámci nákladů došlo i ke snížení nákladové položky ostatních služeb, kde byl rozdíl o 5,3 mil. Kč méně. U výnosů se zvýšily příjmy ze vstupného a z prodeje propagačních předmětů, kde celkový rozdíl těchto položek byl přes 1 mil. Kč. Pobočka Štola č. 1 Jáchymov měla i

přes delší uzavřenost vyšší návštěvnost, než v roce 2020. Návštěvnost byla přes 13,7 tis. návštěvníků, což bylo o 223 návštěvníků více. Celková návštěvnost byla ovšem ovlivněna uzavřením poboček a omezením návštěv škol nebo školních výletů. Propad byl celkem o téměř 9 tis. návštěvníků méně.

## 5.7 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vychází z údajů účetních výkazů, konkrétně rozvahy a VZZ. V této kapitole jsou vypočteny ukazatele autarkie, financování, rentability, aktivity a zadluženosti.

### 5.7.1 Ukazatele autarkie

Pomocí autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů je znázorněna míra soběstačnosti příspěvkové organizace. Konkrétně se jedná o hodnocení toho, jak organizace dokáže pokrýt své náklady dosaženými výnosy z hlavní činnosti. Doporučená hodnota u neziskových organizací je 100 %.

**Tabulka 14 – Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů organizace (v tis. Kč)**

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy (v tis. Kč)	16 114	16 350	17 309	19 801	25 926	22 650	31 399	26 483
Náklady (v tis. Kč)	16 067	15 852	16 912	19 464	25 879	22 493	31 059	26 424
<b>Autarkie (v %)</b>	<b>100,3</b>	<b>103,1</b>	<b>102,3</b>	<b>101,7</b>	<b>100,2</b>	<b>100,7</b>	<b>101,1</b>	<b>100,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021

Z tabulky výše vyplývá, že organizace během sledovaného období byla na základě tohoto ukazatele zcela soběstačná.

Hodnota ve všech letech je vyšší, jak 100 % a nejvyšší míru soběstačnosti vykazovala v roce 2015 (103,1 %), kde výnosy převyšovaly náklady o 498 tis. Kč. V tomto roce byly celkové náklady z činnosti oproti roku 2014 nižší, kde došlo ke snížení o 215 tis. Kč. Snížily se především náklady u položky ostatní služby, kdy došlo k poklesu o 2,2 mil. Kč. U celkových výnosů se celková suma také navýšila, a to o 236 tis. Kč. To bylo důsledkem vyšších výnosů ze vstupného, kde organizace vykazovala výnosy ve výši 599 tis. Kč, což je rozdíl o 75 tis. Kč oproti předchozímu roku. Nejvíce se na celkových výnosech z hlavní činnosti podílí výnosy z transferů. V roce 2015 se výnosy z transferů podílely z 86,7 % na celkových výnosech organizace (tj. 14,1 mil. Kč).

V dalších letech se ukazatel autarkie snížil, což bylo způsobeno nárůstem celkových nákladů z hlavní činnosti. Zvýšily se hlavně náklady na mzdy, kdy od 1. 7. 2017 došlo ke zvýšení platů zaměstnanců a rovněž se navýšil počet zaměstnaných.

Nejnižší míru soběstačnosti organizace měla v roce 2018 (100,2 %), kde výnosy byly o 47 tis. Kč vyšší než náklady. U nákladů došlo opět k růstu mzdových nákladů a zákonných odvodů. Rovněž se zvýšila položka ostatní služby, což činil rozdíl ve výši 3,8 mil. Kč oproti minulému roku. Jednalo se např. o přípravu textů a panelů do expozice sokolovského muzea a odborné práce při přípravě výstavy Sokolovské osmičky.

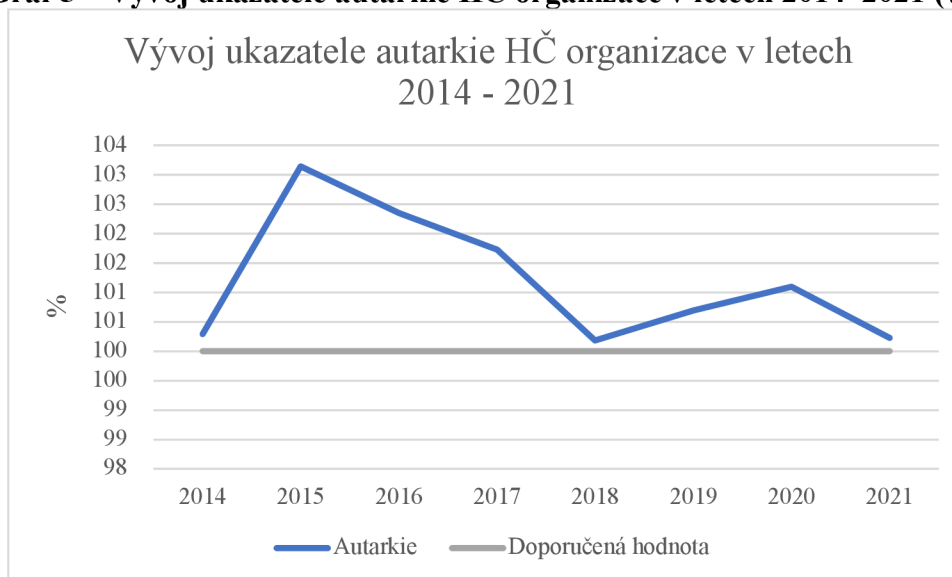
Z hlediska výnosů se na celkové sumě nejvíce podílely výnosy z transferů, kde došlo k rozdílu o 5,9 mil. Kč oproti předchozímu období.

Podobně na tom byl i rok 2014, kde byl rozdíl téměř shodný jako v roce 2018 (tj. 100,3 %). Výnosy byly o 47 tis. Kč vyšší, nežli náklady a nejvyšší položka nákladů představovala položku ostatní služby. Tyto náklady byly spojeny vyššími náklady na otevření enviromentální stezky v Krásně, prezentací geoparku na veletrhu Holiday Tour v Praze, náklady spojené s instalacemi na výstavy apod.

Z uvedeného vyplývá, že organizace nemusí vykonávat ke své hlavní činnosti činnost doplňkovou.

Vývoj ukazatele autarkie hlavní činnosti je znázorněn v následujícím grafu.

**Graf 5 – Vývoj ukazatele autarkie HČ organizace v letech 2014–2021 (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021



## 5.7.2 Ukazatele financování

**Ukazatel míry finanční nezávislosti** je dán poměrem vlastního kapitálu a celkového kapitálu. Vlastní kapitál je tvořen primárně jměním ÚJ a transfery určené na pořízení dlouhodobého majetku. Další položky vlastního kapitálu představují fondy a hospodářský výsledek, kterého účetní jednotka v daném roce dosáhla. Celkový kapitál je tvořen z vlastního kapitálu a cizích zdrojů organizace.

**Tabulka 15 – Míra finanční nezávislosti (v tis. Kč)**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	48 018	78 481	76 329	77 858	72 375	89 008	86 462	88 962
Pasiva celkem (v tis. Kč)	68 170	115 717	100 879	102 690	88 411	92 579	93 227	104 759
<b>Míra finanční nezávislosti (v %)</b>	<b>70,44</b>	<b>67,82</b>	<b>75,66</b>	<b>75,82</b>	<b>81,86</b>	<b>96,14</b>	<b>92,74</b>	<b>84,92</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Z tabulky výše lze pozorovat, že míra finanční nezávislosti vykazuje hodnoty v rozmezí 67,82 % až 96,14 %. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2019, kdy organizace měla nejvyšší podíl vlastního kapitálu na kapitálu celkovém. Důvodem je nejnižší úroveň cizích zdrojů, která v tomto roce byla 3,5 mil. Kč. Organizace nezískala žádnou dlouhodobou návratnou finanční výpomoc, tudíž tyto závazky byly v nulové hodnotě. U krátkodobých závazků se snížila hodnota u dodavatelů, a proto byla suma cizích zdrojů takto nízká. Výjimkou byl rok 2015, kde byla naopak nejvyšší suma cizích zdrojů za celé sledované období. Konkrétně se jednalo o částku v hodnotě 37,2 mil. Kč a z toho byla nejvyšší hodnota u dlouhodobých závazků (33,5 mil. Kč). Vlastní kapitál se tedy podílel z 67,8 % na celkových pasivech organizace. V ostatních letech sledovaného období organizace dosáhla více jako 70 % a na základě tohoto parametru, lze organizaci považovat za relativně stabilní.

**Tabulka 16 – Míra věřitelského rizika (v tis. Kč)**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje (v tis. Kč)	20 152	37 236	24 550	24 832	16 036	3 570	6 765	15 797
Pasiva celkem (v tis. Kč)	68 170	115 717	100 879	102 690	88 411	92 579	93 227	104 759
<b>Míra věřitelského rizika (v %)</b>	<b>29,56</b>	<b>32,18</b>	<b>24,34</b>	<b>24,18</b>	<b>18,14</b>	<b>3,86</b>	<b>7,26</b>	<b>15,08</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Z tabulky č. 16 je znázorněna **míra věřitelského rizika**, která značí podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu neboli pasivech organizace. Hodnoty se pohybují od 3,86 % do 32,18 % a nejvyšší procento zadluženosti je v zaznamenáno roce 2015. To způsobil nárůst hodnoty dlouhodobých závazků, které byly během sledovaného období nejvyšší (33,5 mil. Kč). To bylo způsobeno především přijatými návratnými finančními výpomocemi dlouhodobé povahy, které byly ve výši 27,8 mil. Kč. Tyto prostředky byly určeny na projekty ČBG – zpřístupnění dolu Jeroným v Čisté – vstupní objekt dolu Jeroným, projekt ČBG – přírodní dědictví jako šance pro region aj.

Naopak nejnižší zadluženost je za sledované období v roce 2019, kde se dlouhodobé závazky výrazně snížily na 300 tis. Kč. Krátkodobé závazky byly také nižší oproti předchozímu roku. Snížily se o 1,3 mil. Kč na hodnotu 3,2 mil. Kč. V této kategorii došlo k nižším závazkům z dodavatelských vztahů, což byl rozdíl o 2 mil. Kč.

Celkově jsou dlouhodobé závazky vyšší než krátkodobé, což ovlivňuje zejména výše přijatých finančních výpomocí (např. na financování projektů). Míra věřitelského rizika je v letech 2019 a 2020 na velmi nízké úrovni, tzn. 3,86 % a 7,26 %. V roce 2019 nebyly poskytnuty žádné prostředky na finanční výpomoci. V dalším roce zřizovatel poskytl návratnou finanční výpomoc ve výši 3,3 mil. Kč na předfinancování projektu Žula a voda.

V ostatních letech je zadluženost přiměřená.

### 5.7.3 Ukazatele rentability

Jelikož zvolená organizace nemá doplňkovou činnost, je sledován vztah mezi vývojem celkových nákladů a celkových výnosů organizace. Tento vztah je sledován pomocí **ukazatele variátoru celkových nákladů**. Výsledky tohoto ukazatele jsou zaznamenány v tabulce č. 17.

**Tabulka 17 – Variátor celkových nákladů (v tis. Kč)**

Období	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
N <sub>t+1</sub>	15 852	16 912	19 464	25 879	22 493	31 059	26 424
N <sub>t</sub>	16 067	15 852	16 912	19 464	25 879	22 493	31 059
V <sub>t+1</sub>	16 350	17 309	19 801	25 926	22 650	31 399	26 483
V <sub>t</sub>	16 114	16 350	17 309	19 801	25 926	22 650	31 399
Relativní přírůstek N	-0,013	0,067	0,151	0,330	-0,131	0,381	-0,149
Relativní přírůstek V	0,015	0,059	0,144	0,309	-0,126	0,386	-0,157
<b>Variátor nákladů</b>	<b>-0,92</b>	<b>1,14</b>	<b>1,05</b>	<b>1,07</b>	<b>1,04</b>	<b>0,99</b>	<b>0,95</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2014–2021

V letech 2014/2015 došlo k záporné hodnotě ukazatele, který je důsledkem poklesu nákladů při soudobém nárůstu výnosů. Při výpočtu ukazatele vychází dynamika vývoje nákladů v záporné hodnotě. Dále dochází v letech 2018/2019 a 2020/2021 ke dvěma záporným hodnotám u ukazatelů dynamiky nákladů i výnosů.

Jestliže je hodnota vyšší než jedna, znamená to vyšší dynamiku růstu nákladů, a to souvisí s potřebou zajistit potřebné zdroje. Dle výsledných hodnot tento případ nastává v letech 2015/2016 až 2018/2019. V tomto případě je žádoucí, aby se organizace zaměřovala na zvýšení neinvestičních prostředků (např. dotace).

Žádoucí situace nastává, pokud je ukazatel nižší než jedna, a to nastalo v období 2014/2015, 2019/2020 a 2020/2021. Obzvláště v těchto letech byla dynamika výnosů vyšší než dynamika nákladů. V roce 2014/2015 došlo k největší změně u položek výnosů z prodeje služeb (vstupného), položky čerpání fondů a ostatních výnosů z činnosti. V roce 2019/2020 byly největší změny u výnosů ze vstupného, výnosů z prodaného zboží a ostatních výnosů z činnosti. V posledních letech za sledovaného období nastala změna u výnosu z transferů.

Zde organizace mohla snížit požadavky na neinvestiční dotace.

#### 5.7.4 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatele likvidity lze zjistit, jak je organizace schopna hradit své závazky. Pomocí tohoto ukazatele je sledována likvidita okamžitá, pohotová a běžná a její výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 18.

**Tabulka 18 – Ukazatele likvidity**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	5,97	6,24	3,53	3,56	2,61	1,93	2,53	5,35
Pohotová likvidita	10,54	13,18	11,19	10,55	3,42	2,47	3,00	5,90
Běžná likvidita	10,80	13,33	11,35	10,74	3,63	2,75	3,28	6,20

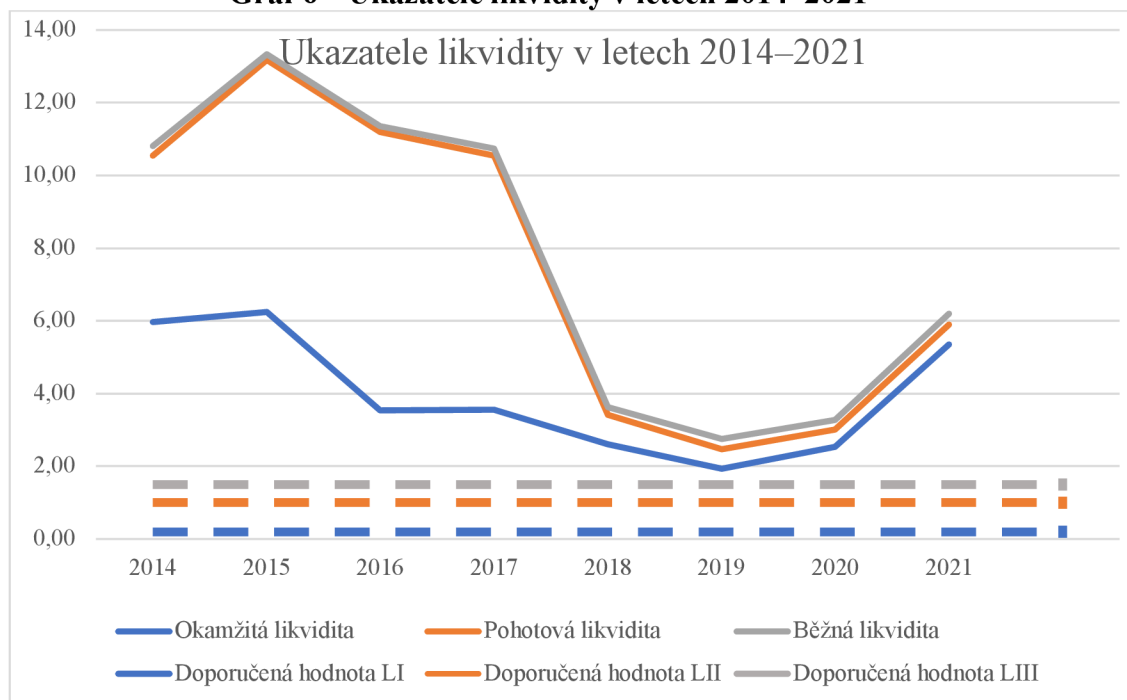
Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Pomocí ukazatele **okamžité likvidity** je vyjádřeno, zda je organizace schopna neprodleně hradit své krátkodobé závazky. V soukromém sektoru je žádoucí nižší hodnota, než je tomu u neziskových organizací. U NO bývá tato hodnota vyšší, což lze vidět i na základě výsledných hodnot tabulky. V roce 2015 byla zaznamenána nejvyšší hodnota ve výši 6,24. Důvodem byla narůstající výše krátkodobých závazků a organizaci se navýšily peněžní prostředky na běžném účtu o 9,6 tis. Kč na částku 23 tis. Kč. Roku 2019 byla nejnižší hodnota ukazatele ve výši 1,93. To je zapříčiněno nejnižšími prostředky na účtu organizace, které byly k 31. 12. 2019 v částce 6,2 tis. Kč. Oproti tomu krátkodobé závazky byly v úhrnu 3,2 mil. Kč, tudíž došlo ke snížení oproti minulému roku, kde bylo více závazků z dodavatelských vztahů. Rozdíl této položky činil rozdíl přes 2 mil. Kč.

Dle **pohotové likvidity** lze vyjádřit vztah mezi krátkodobými pohledávkami, finančním majetkem a krátkodobými závazky. Doporučená hodnota je uváděna okolo hodnoty 1, což by znamenalo, že krátkodobé pohledávky a finanční majetek postačily k úhradě závazků organizace. Pokud je hodnota nižší, znamená to nesolventnost organizace. Zde jsou opět vyšší hodnoty, což je vzhledem k poslání organizace typické. Pohotová likvidita se během sledovaného období pohybovala mezi 2,47 až do 13,18. Nejvyšší hodnota pohotové likvidity je v roce 2015, kde organizace měla k dispozici nejvyšší úhrn peněžních prostředků i pohledávek se splatností do jednoho roku. Nejnižší schopnost splacení úhrad ze vzniklých závazků měla v roce 2019, kde mimo nízkých prostředků na účtu měla i nižší hodnotu pohledávek.

U **běžné likvidity** je žádoucí hodnota ve vyšších intervalech než u předchozích dvou ukazatelů, jelikož vrcholnější hodnota souvisí s lepší platební schopností organizace. Hodnoty se pohybují v rozmezí 2,75 do 13,33. V roce 2015 došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek, zejména u pohledávek za místními vládními institucemi. Hodnota těchto pohledávek se zvýšila o 3,6 mil. Kč oproti minulému roku na částku 4,4 mil. Kč. Další položka, která se podílela na celkové výši krátkodobých pohledávek byly dohadné účty aktivní, kde vznikla např. pohledávka za pojišťovnou a jiné pohledávky, kde nebyla známa jejich přesná výše. Ukazatele likvidity dosahují vysokých hodnot, což představuje připravenost organizace hradit své závazky včas.

**Graf 6 – Ukazatele likvidity v letech 2014–2021**



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

Na základě grafu č. 6 lze vidět vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity v pozorovaném období. Ukazatel běžné a pohotové likvidity mají téměř shodný vývoj z důvodu vývoje krátkodobých aktiv organizace. Ukazatele běžné a pohotové likvidity od roku 2017 výrazně poklesly a rozdíl v obou případech se rovnal hodnotě 7. Důvodem byly vyšší krátkodobé závazky, kde byla diference oproti minulému období přes 1,5 mil. Kč. Od roku 2019 dochází u všech ukazatelů k rostoucímu vývoji, jelikož se zvyšují peněžní prostředky na účtu organizace a výše krátkodobých závazků je téměř na stejné úrovni.

Pomocí **ukazatele pracovního kapitálu** lze zjistit, zda má organizace dostatek prostředků určených na pokrytí krátkodobých závazků. Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK) je znázorněn v tabulce č. 19.

**Tabulka 19 – Pracovní kapitál organizace v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	24 316	49 317	31 676	32 975	16 839	9 001	11 360	19 264
Krátkodobé závazky	2 251	3 699	2 790	3 071	4 641	3 270	3 465	3 106
<b>Pracovní kapitál</b>	<b>22 065</b>	<b>45 618</b>	<b>28 886</b>	<b>29 904</b>	<b>12 198</b>	<b>5 731</b>	<b>7 895</b>	<b>16 158</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

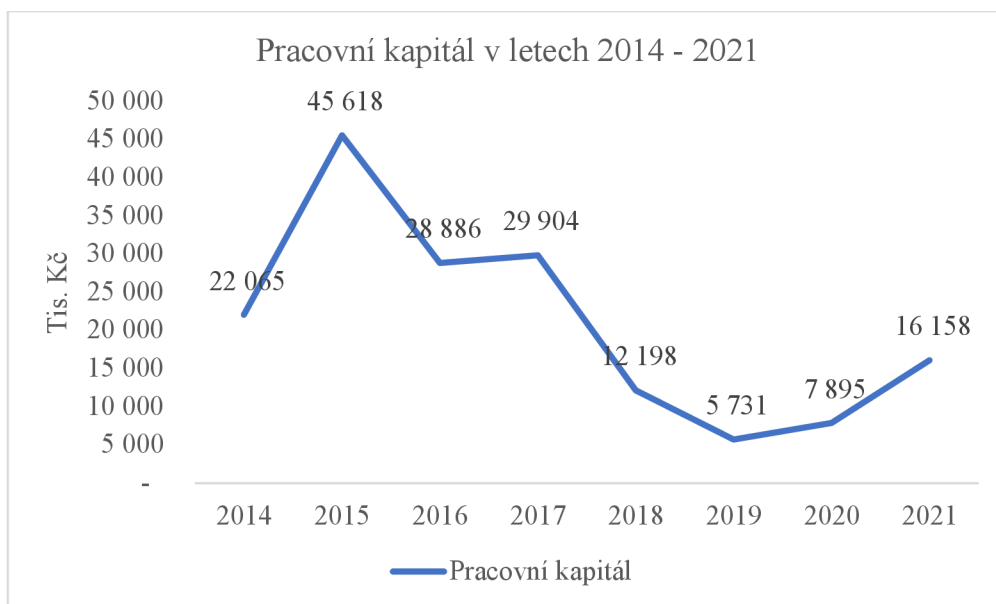
Dle zjištěných hodnot lze zhodnotit, že je organizace schopna dostát svým závazkům, jelikož žádná z hodnot nebyla v záporné a nulové hodnotě. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána opět v roce 2015, jejíž hodnota byla ve výši 45,6 mil. Kč. U krátkodobých aktiv došlo k nárůstu položky krátkodobého finančního majetku a zejména pohledávek. U pohledávek byla vyšší hodnota krátkodobých poskytnutých záloh (na teplo, energie), pohledávek za vládními institucemi a náklady příštích období. Položka zásob se na sumě oběžných aktiv podílela nejméně. Zásoby jsou tvořeny zejména zbožím, které má muzeum na skladě a v tomto roce došlo k jeho úbytku. U krátkodobých závazků tvořily největší položku krátkodobé přijaté zálohy a zaměstnanci. Tyto dvě položky představují nejvyšší závazky za celé sledované období. Další významnou položkou, která se na celkové sumě krátkodobých závazků podílí jsou výnosy příštích období.

V roce 2019 hodnota zásob zvýšila o 350 tis. na hodnotu 925 tis. Kč, avšak krátkodobé pohledávky se ponížily a jejich výše byla 1,7 mil. Kč. Úbytek byl o 2,2 mil. Kč u položky dohadných účtů aktivních, kde nebyla známa přesná výše.

V tomto roce organizace neměla žádné pohledávky vůči místním vládním institucím a snížila se i hodnota dohadných účtů aktivních. Jak již bylo zmíněno výše, došlo ke snížení prostředků na bankovním účtu, ale i přes to mohla organizace plnit své závazky.

Vývoj pracovního kapitálu v letech 2014–2021 je zaznamenán v následujícím grafu.

**Graf 7 – Pracovní kapitál v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2014–2021

### 5.7.5 Ukazatele aktivity

Dle ukazatelů aktivity je hodnocena efektivnost hospodaření s aktivy neboli majetkem organizace.

Pomocí **ukazatele obratu kapitálu** je určeno, kolikrát se organizaci navrátí vložený kapitál. Rostoucí hodnota ukazatelů vypovídá o vhodném hospodaření organizace a ukazatel dává do poměru celkové výnosy a celková pasiva organizace. Vývoj ukazatele obratu je vyobrazen v následující tabulce.

**Tabulka 20 – Ukazatel obratu kapitálu v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**

Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem (v tis. Kč)	16 114	16 350	17 309	19 801	25 926	22 650	31 399	26 483
Pasiva celkem (v tis. Kč)	68 170	115 717	100 879	102 690	88 411	92 579	93 227	104 759
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>0,24</b>	<b>0,14</b>	<b>0,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,29</b>	<b>0,24</b>	<b>0,34</b>	<b>0,25</b>

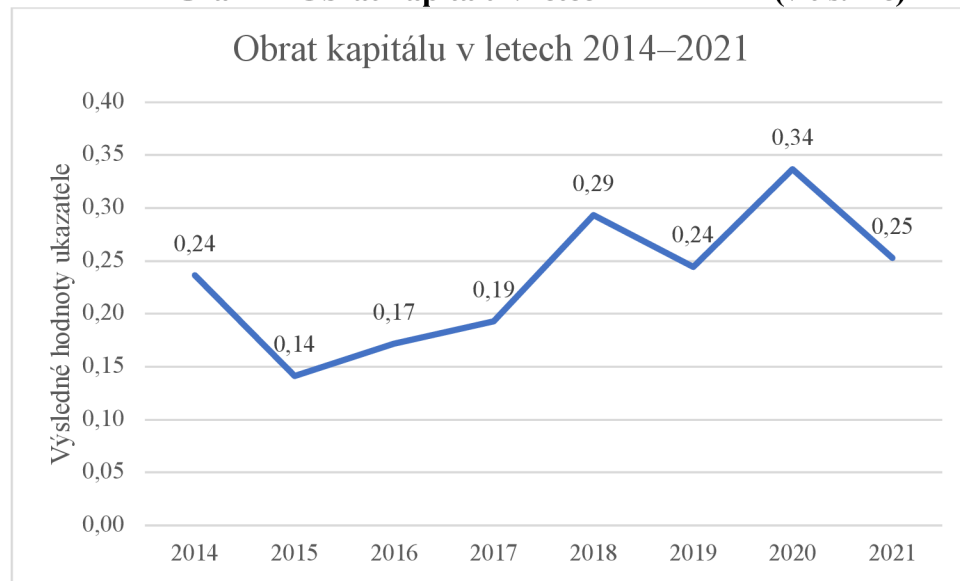
Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ a rozvahy organizace 2014–2021

Z vypočtených hodnot vyplývá, že má organizace velmi nízký obrat kapitálu. Je to z důvodu vysoké hodnoty kapitálu, kterým organizace disponuje a výnosy za sledované období jsou nižší než celková pasiva. Na základě výsledných hodnot byl za sledované období nejpříznivější rok 2020, kdy obrat kapitálu dosáhl hodnoty 0,34. V tomto roce došlo k navýšení výnosů o 8,7 mil. Kč na částku 31,3 mil. Kč. Zde se na sumě celkových výnosů podílela položka výnosů vybraných místních vládních institucí z transferů, která byla ve výši 29,8 mil. Kč. Organizace přitom měla nejnižší výnosy z prodeje služeb (vstupného) za celé sledované období. Výše této položky byla pouhých 44 tis. Kč, kde došlo k výraznému snížení oproti roku 2019 a to o 919 tis. Kč.

V roce 2015 byla hodnota ukazatele obratu celkových pasiv pouhých 0,14, jelikož výše výnosů byla o 99,3 mil. Kč nižší než hodnota kapitálu. U výnosů došlo k poklesu u položky za prodané zboží a snížila se i položka čerpání fondů. Rovněž došlo ke snížení výnosů z pronájmu.



**Graf 8 – Obrat kapitálu v letech 2014–2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ a rozvahy organizace 2014–2021

Z grafu č. 8 lze pozorovat, že má ukazatel nepravidelný vývoj, který způsobují změny u celkových výnosů a pasiv. Od roku 2020 dochází opět ke snížení křivky, která souvisí s nárůstem kapitálu organizace.

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení, která vychází z výsledku analýz a měla by směřovat ke zlepšení hospodaření a efektivity muzea.

### Úspora energií

V důsledku koronavirové pandemie se od roku 2021 začaly navyšovat ceny energií a s návazností na geopolitickou situaci v roce 2022 se podmínky ještě zhoršily. Velká část energetických surovin se do EU dováží a ceny skokově ovlivňují spekulativní operace na trhu.

Jelikož sokolovské muzeum vlastní depozitáře, kde uchovává své sbírkové předměty, musí dbát na správnou teplotu a vlhkost vzduchu, aby nedošlo k razantním výkyvům teploty. Lze tedy předpokládat, že v roce 2022 dojde k značnému navýšení nákladů na energii.

MS bude v následujících letech čelit zvýšeným nákladům za topení plynem (týká se hlavně prostorů v Hornickém muzeu Krásno). Muzeum se může spolehnout na využití cenového stropu, který však zvýší náklady na topení návštěvních prostorů a inventářů (Vláda ČR, 2022).

Další nákladovou výzvu bude představovat elektřina, u které cenový vývoj prochází obdobnými otřesy. Nařízením vlády č. 298/2022 Sb., o stanovení cen elektřiny a plynu v mimořádné tržní situaci čj. 1271/22 je na cenu elektřiny rovněž zaveden strop, který však podstatným způsobem zvýší její celkovou cenu (Tripartita, 2022).

Z uvedených příčin je doporučeno zaměřit se na způsoby, jak zefektivnit spotřebu elektřiny a plynu z důvodu rychlejšího řešení nebo dlouhodobé investice.

Navržením na snížení spotřeby elektrické energie by mohla organizace docílit nákupem úspornějších žárovek instalovaných do kanceláří a expozic muzea. Světlo by mělo mít takové parametry, aby nedocházelo k poškození nebo blednutí exponátů (např. u obrazů D. Friedmanna). Řešením jsou LED svítidla, která jsou úsporná a nepříliš náročná na údržbu. Cenově se jedná o nejrychlejší cestu snižování nákladů, kterou je možné implementovat prakticky ihned. Vyšší počáteční investice do LED žárovek oproti klasickým se může vrátit rychleji jako za 8 měsíců. Je třeba brát do úvahy až 7x vyšší životnost LED žárovek oproti těm klasickým (E.ON, 2022).

Z dlouhodobějších investic je doporučeno zaměřit se na zateplení budov, kvalitní okna a pokusit se využít zodpovídající granty. Tento způsob může zaručit dlouhodobě nižší náklady na energie, ale kvůli časové prodlevě nedokáže reagovat na aktuální situaci na trhu. Dalším doporučením je přezkoumání možností získání prostředky na solární panely, které je možné umístit na střechy budov, příp. jiné plochy.

### **Návštěvnost muzea**

Muzeum mělo za sledované období nejvyšší celkovou návštěvnost v pobočce Štola č. 1 Jáchymov a nejnižší v Hornickém muzeu Krásno. Interakce s veřejností je důležitý faktor, který ovlivňuje zájem o navštívení poboček muzea a větší participaci na akcích, které muzeum pořádá. Výnosy ze vstupného tvoří nejvýznamnější část z celkových výnosů z činnosti, proto je důležité věnovat pozornost těmto doporučením zaměřené na zvýšení a atraktivitu návštěvnosti.

#### *Rezervační systém*

Muzeum pořádá exkurze pro větší skupiny, zejména školní výpravy. Zvýšení efektivity by mohl podpořit on-line rezervační systém, který by ušetřil čas zaměstnancům muzea a zajistil lepší proces organizace ohledně správy rezervací.

Jedná se o software Reenio nabízený společností GARVIS Solutions s. r. o., který je dostupný na internetu a zájemci o exkurze by jej mohli využívat v neomezeném čase.

Výhodou rezervačního systému je využití bezplatného režimu, který má však jistá omezení (neúplné funkce, malý počet rezervací za měsíc, nemožnost provozu na vlastní doméně webové adresy a nemožnost on-line plateb apod.). V případě, že by organizace zvolila 1. placenou verzi, mohla by mít více funkcí jako např. 1000 rezervací za měsíc, spravování systému více zaměstnanci a z více míst poboček, vícejazyčnost stránek, responzivní web, možnost on-line plateb, nezobrazování reklam aj.

Cena předplatného k 1. 1. 2022 činí 225 Kč bez DPH, což je **2 700 Kč za rok** (Reenio, 2022).

Výhodou je usnadnění správy systému rezervací pro exkurze a návštěvy poboček a zajištění většího komfortu pro zaměstnance i návštěvníky. Návštěvníci nemusí vytvářet rezervaci v omezeném čase a zaměstnancům muzea to může ušetřit čas, který mohou využívat jiným způsobem. Nevýhodou mohou být případné výpadky rezervačního systému a zaškolení zaměstnanců.

### *QR kódy*

Muzeum by mohlo na různých místech expozic využívat QR kódy, aby oslovilo návštěvníky jak mladší, tak starší generace. Návštěvníci, kteří si QR kód naskenují mohou získat více informací nebo se dozvědět nějaké další zajímavosti o exponátech a sbírkových předmětech. Pro starší žáky by mohl být vytvořený program, kde by pomocí těchto kódů hledali a plnili úkoly.

V případě využití QR kódů jen na doplňkové informace stačí zpracování jednotlivých bodů a textu do struktury webu a jejich následné „přelinkování.“

## **Marketingová podpora**

### *Sociální síť*

Muzeum aktivně využívá sociální síť Facebook pro komunikaci s veřejností. Na profilu má k 1. 11. 2022 Muzeum Sokolov – 2,1 tis. sledujících, Štola č. 1 Jáchymov – 1,3 tis. sledujících, Důl Jeroným – 1 tis. sledujících, Hornické muzeum Krásno – 307 sledujících a Národní geopark Egeria – 270 sledujících. Na sociálních sítích vytváří různé události a zveřejňuje příspěvky, fotografie z akcí, publikuje aktualizace ohledně změn otevírací doby. Muzeum tedy facebookové stránky aktivně využívá, avšak mohlo by se zaměřit na lepší vzhled stránek a využít kvalitnější fotografie muzea. Také by se mohlo více zaměřit na zahájení častějšího živého vysílání a zveřejňovat příspěvky v časech, kdy na sociální síť prohlíží více sledujících (např. v dopoledních nebo večerních hodinách).

Muzeum doposud nevyužívá sociální síť Instagram, která je u mladší generace nejvíce oblíbená. Zde by opět mohlo přidávat příspěvky s fotografiemi a komentáři, aby zvýšilo zájem veřejnosti. K podpoře této sítě by návštěvníci mohli přidávat hashtagy, že pobočky muzea navštívili a zúčastnili se akcí muzea.

Nevýhodou těchto sítí je správa a případné vymýšlení atraktivního a relevantního obsahu.

### *Webové stránky*

Z důvodu narůstajícího počtu zahraničních návštěvníků (zejména školních skupin) je doporučením překlad obsahu webových stránek do anglického a německého jazyka.

## 7 Závěr

Na základě provedené analýzy nákladů z hlavní činnosti bylo zjištěno, že celkové náklady mají během sledovaného období víceméně rostoucí trend. Výjimkou byl rok 2019 a 2021, kde se náklady oproti minulému období snížily. V těchto letech došlo zejména k úbytku u nákladové položky ostatní služby, která souvisí s vynaloženými náklady na úklid, nákupem drobného nehmotného majetku, poplatky za výstavy, poplatky určené na inzerci a propagaci. Hlavní položku nákladů z činnosti tvoří především mzdové náklady, které v rámci celkových nákladů zaujímaly největší podíl. To se odvíjí od narůstajícího počtu zaměstnanců a navýšením jejich platů. V roce 2021 byla zaznamenána nejvyšší hodnota mzdových nákladů a to 8,7 mil. Kč.

U výnosů z hlavní činnosti je vývoj stabilní až na výjimku v roce 2020. V tomto roce došlo k poklesu výnosů z prodeje služeb, což představují výnosy ze vstupného. Tato skutečnost byla ovlivněna uzavřením všech poboček muzea na základě nařízení vlády v důsledku protiepidemických opatření. Na sumě výnosů z činnosti se během sledovaného období nejvíce podílí položka jiné výnosy z vlastních výkonů, kam patří přefakturace vodného, stočného a tepla. Další položka, která se na výnosech z činnosti podílí nejvíce, jsou právě výnosy z prodeje služeb, které v roce 2021 dosáhly největší hodnoty 1 mil. Kč.

Dle **ukazatele autarkie** hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyplynulo, že je organizace soběstačná. V každém roce dosáhla úrovně přes 100 %, tudíž výnosy byly vyšší než náklady. Nejvyšší míru soběstačnosti vykazovala v roce 2015, což bylo 103,1 %.

Z hlediska financování byla organizace poměřována na základě **ukazatele míry finanční nezávislosti**, kde byla hodnocena stabilita organizace. V roce 2019 organizace dosáhla nejvyšší stability, a to 96,14 %. Nejméně se vlastní kapitál na celkovém kapitálu podílel v roce 2015 a to z 67,82 %. Celkový kapitál roste rychleji než výše vlastního kapitálu.

U **míry věřitelského rizika** je hodnocena míra účasti cizího kapitálu na kapitálu celkovém. Dle tohoto ukazatele byla zaznamenána nejnižší míra v roce 2019, což představuje 3,86 %. Nejvyšší procento zadluženosti je zaznamenáno v roce 2015, kdy byl celkový majetek kryt z 32,18 % cizím kapitálem.

U **ukazatelů rentability** byl sledován vztah mezi vývojem celkových nákladů a celkových výnosů pomocí **ukazatele variátoru celkových nákladů**. Mezi lety 2014/2015, 2019/2020 a 2020/2021 byla dynamika výnosů vyšší než dynamika nákladů. V letech 2014/2015 došlo k záporné hodnotě, tj. -0,92. V letech 2019/2020 byl variátor celkových nákladů 0,99 a v letech 2020/2021 byla jeho výše 0,95. V letech 2015/2016 až 2018/2019 byla vyšší dynamika nákladů a hodnoty se pohybovaly v rozmezí 1,04 až 1,14.

Pomocí **ukazatele okamžité likvidity** bylo zjištěno, zda je organizace schopna hradit své závazky. Hodnoty se pohybovaly v rozmezí 1,93 do 6,24. U **pohotovému likvidity** byly zjištěny vyšší hodnoty v intervalu od 2,47 do 13,18. Pomocí **běžné likvidity** byly zjištěny hodnoty v rozmezí 2,75 až 13,33. Hodnoty se během sledovaného období pohybovaly nad doporučenou hodnotou. V roce 2019 došlo k nejbližšímu přiblížení k doporučeným hodnotám u všech jednotlivých likvidit.

Dle **ukazatele pracovního kapitálu** bylo zjištěno, zda má organizace dostatek prostředků na pokrytí krátkodobých závazků. Nejvyšší hodnota pracovního kapitálu dosahovala v roce 2015, což představovalo 45,6 mil. Kč. Nejnižší hodnota pracovní kapitálu byla v roce 2019, a její výše byla 5,7 mil. Kč. Na základě výsledných hodnot lze organizaci považovat za likvidní a organizace je schopna hradit krátkodobé závazky.

U **ukazatele obratu kapitálu** bylo vyhodnoceno, kolikrát se organizaci navrátí vložené prostředky, tedy kapitál. Nejvyšší obrat kapitálu byl zaznamenán v roce 2020 (0,34) a nejnižší v roce 2015 (0,14).

Na základě finanční analýzy lze organizaci vyhodnotit jako finančně stabilní. Za celé sledované období dosahovala zlepšeného výsledku hospodaření, tím pádem dosahovala vyšších výnosů než nákladů, a nemusela vytvářet doplňkovou činnost. Nejvyššího výsledku hospodaření dosáhla v roce 2015, který byl ve výši 498 tis. Kč. Organizace se při své činnosti zásadně spoléhá na svého zřizovatele, bez kterého by nebyl možný její provoz. Kromě příspěvku od zřizovatele organizace hospodaří se svými vytvořenými výnosy a finančními zdroji z vlastních fondů.

Diplomová práce obsahuje návrhy a doporučení, které vychází z výsledku analýz a mohla by směřovat k lepšímu hospodaření muzea. Jedná se o doporučení ohledně:

- úspor energií,
- návštěvnosti muzea
- a marketingové podpory.

Návrhy jsou detailněji popsány v kapitole 6.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura:

BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

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

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016a. Nevýdělečné organizace v praxi. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-040-1.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016b. Nevýdělečné organizace v teorii. 2. aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-103-3.

HOBZA, Vladimír, 2016. Kompendium ekonomie: mikro- a makroekonomie pro studenty FTK : obory: rekreologie, management a marketing, trenérství a management sportu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5038-4.

HYÁNEK, Vladimír, 2011. Neziskové organizace: teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5651-0.

JOŠT, Marek, 2019. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2325-5.

KISELÁKOVÁ, Dana, Miroslava ŠOLTÉS, 2017. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.



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

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

KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MCCARTHY, John H., Nancy E. SHELMON a John A. MATTIE, 2012. Financial and Accounting Guide for Not-for-Profit Organizations. 8th edition. New Jersey: John Wiley&Sons. ISBN 978-1-118-18660-2.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

OCHRANA, František, Michal PLAČEK, Milan PŮČEK a Antonín ŠIMČÍK, 2018. Management a hospodaření muzeí. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3638-2.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK, 2019. Metodologie a řízení výzkumu v muzeu. Praha: Národní zemědělské muzeum, s.p.o. ISBN 978-80-88270-11-9.

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

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

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2789-9.

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

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. Finanční management. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEXTON, Robert L., 2015. Exploring Economics. 7th edition. Florence (South Carolina): Cengage Learning. ISBN 978-1-285-85943-9.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

STEJSKAL, Jan, 2014. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-80-7501-063-6.

SYNEK, Miloslav, 2011. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-7178-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek, 2020. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

WALHIMER, Mark, 2015. Museums 101. Hawthorne, CA, U.S.A.: Rowman & Littlefield Publishers. ISBN 978-1-4422-3019-4.

### **Elektronické zdroje:**

Balíčky a jejich ceny | reenio – český online rezervační systém zdarma. REENIO – český rezervační systém zdarma [online]. 2022 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://reenio.cz/cs/balicky#PricingPlan>

Geopark | CZECH-BAVARIAN GEOPARK. CZECH-BAVARIAN GEOPARK | [online]. 2022 [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <http://www.geopark.cz/geopark>

HUTYROVÁ, Miluše a Veronika RŮŽIČKOVÁ, 2018. Perspektivy společného vzdělávání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5430-6. Dostupné z: doi:10.5507/pdf.18.24454306

Kolik peněz a energie ušetří LED žárovky? | E.ON. [online]. 2022 [cit. 2022-11-11] Dostupné z: <https://www.eon.cz/radce/chytra-domacnost/led-osvetleni/kolik-penez-a-energie-usetri-led-zarovky/>

Museum Definition – International Council of Museums -International Council of Museums [online]. 2022 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

Muzeum Sokolov. 2022a [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-9-12]. Dostupné z: [http://www.omks.cz/file/vyrocní\\_zprava\\_2021.pdf](http://www.omks.cz/file/vyrocní_zprava_2021.pdf)

Muzeum Sokolov. 2022b [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-9-12]. Dostupné z: <http://www.omks.cz/main.php?page=muzeum-sokolov>

Muzeum Sokolov. 2022c [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-9-12]. Dostupné z: <http://www.omks.cz/main.php?page=stola-c-1-jachymov>

Muzeum Sokolov. 2022d [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-9-12]. Dostupné z: <http://www.omks.cz/main.php?page=hornicke-muzeum-krasno>

Muzeum Sokolov. 2022e [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-9-12]. Dostupné z: <http://www.omks.cz/main.php?page=dul-jeronym>

Neziskové organizace – obecně o účetnictví | tau Praha: Kompletní zpracování účetnictví, daní a mezd. Kompletní zpracování účetnictví, daní a mezd | tau Praha [online]. Copyright © Copyright 2016 tau Praha s.r.o. [cit. 2021-6-16]. Dostupné z: <https://www.taupraha.cz/neziskove-organizace-definice-rozdily-v-ucetnictvi/>

Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz. Kurzy.cz [online]. 2022 [cit. 2022-07-13]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/72053801/muzeum-sokolov-prispevkova-organizace-karlovarskeho-kraje>

PŘEHLEDNĚ: Strop cen energie pro firmy – Tripartita. Tripartita – Vláda – Odbory – Zaměstnavatelé [online]. Copyright © Copyrights 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.tripartita.cz/prehledne-strop-cen-energie-pro-firmy/>

Sokolov Novinky. Sokolov Hlavní stránka [online]. Copyright © 2014 Sokolov. Všechna práva vyhrazena. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: [https://www.sokolov.cz/novinky/kultura\\_spolecnost/muzeum-ziskalo-po-odchodu-knihovny-nove-prostory-48611](https://www.sokolov.cz/novinky/kultura_spolecnost/muzeum-ziskalo-po-odchodu-knihovny-nove-prostory-48611)

V Hornickém muzeu Krásno zažijete jízdu důlním vláčkem – Novinykraje.cz. Novinykraje.cz [online]. Copyright © Regionální vydavatelství s.r.o. [cit. 2022-11-3]. Dostupné z: <https://www.novinykraje.cz/blog/2019/10/16/v-hornickem-muzeu-krasno-zazijete-jizdu-dulnim-vlackem/>

Výsledky jednání vlády 2. listopadu 2022 | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. 2022 [cit. 2022-11-3]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vysledky-jednani-vlady-2-listopadu-2022-200351/>

**Právní předpisy:**

Předpis č. 114/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb (úplné znění)

Usnesení č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku

Vyhláška č. 504/2002 Sb. – Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky (ústavní zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 122/2000 Sb., Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích

## **Přílohy**

Tabulka – Personální obsazení organizace v roce 2021

Tabulka – Rozvaha aktiv organizace v letech 2013–2021

Tabulka – Rozvaha pasiv organizace v letech 2013–2021

Tabulka – VZZ hlavní činnosti organizace v letech 2013–2021

**Tabulka 21 – Personální obsazení organizace v roce 2021**

Název funkce	Jméno a příjmení zaměstnance	Pracoviště
Ředitel	Ing. Michael Rund	Sokolov
Finanční účetní	Petra Pospíšilová	Sokolov
Kurátor sbírkových a mobiliárních fondů	RNDr. Petr Rojík, PhD.	Sokolov
Koordinační, projektový a programový pracovník	Ing. Eva Úradníčková	Sokolov
Administrativní a spisový pracovník	Čermáková Dana	Sokolov
Referent majetkové správy	Ing. Radovan Kalivoda	Sokolov
Umělecký truhlář	Roman Pleier	Sokolov
Vedoucí přírodovědného oddělení, kurátor sbírkových a mobiliárních fondů	RNDr. Jaroslav Michálek	Sokolov
Kurátor sbírkových a mobiliárních fondů	Ing. Petr Uhlík	Sokolov
Vedoucí historického oddělení, kurátor sbírkových a mobiliárních fondů	Mgr. Romana Beranová Vaicová	Sokolov
Kurátor sbírkových a mobiliárních fondů	Jiří Beran	Sokolov
Produkční, programový a kulturně výchovný pracovník	Bc. Jitka Třísková	Sokolov
Dokumentátor	Světlana Kuncová	Sokolov
Knihovnice	Lenka Panušková	Sokolov
Průvodce	Antonín Barták	Sokolov
Průvodce	Anna Kyselová, Dis.	Sokolov
Pokladní	Lenka Burčová	Sokolov
Pokladní	Michal Matyo	Sokolov
Úklidový pracovník	Pavčina Peniaško	Sokolov
Úklidový pracovník	Hana Rajdlová	Sokolov
Zřízenec v kulturních zařízeních	Hana Cinertová	Krásno
Pokladní	Věra Zmeková	Krásno
Traťový strojník	Josef Cinert	Krásno
Průvodce	Miroslav Dvořák	Jáchymov
Průvodce	Zuzana Spiessová	Jáchymov
Průvodce	Adéla Vetyšková	Jáchymov
Domovník, pokladník	Daniel Strnad	Jáchymov
Průvodce	Veronika Křížová	Jeroným
Průvodce	Pavla Perlíková	Jeroným
Domovník, pokladník	Vlastimil Jedinák	Jeroným
Pokladní	Lesáková Pavla	Jeroným
Referent fondů evropské unie a ekonomické spolupráce se zahraničím	Bc. Jiří Loskot	Geopark

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy organizace



**Tabulka 22 – Rozvaha aktiv organizace v letech 2013–2021**

Jednotky v tis. Kč	2 013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>44 241</b>	<b>68 170</b>	<b>115 717</b>	<b>100 879</b>	<b>102 690</b>	<b>88 411</b>	<b>92 579</b>	<b>93 227</b>	<b>104 759</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>36 139</b>	<b>43 854</b>	<b>66 401</b>	<b>69 203</b>	<b>69 715</b>	<b>71 571</b>	<b>83 578</b>	<b>81 867</b>	<b>85 494</b>
<b>DNM</b>	<b>156</b>	<b>151</b>	<b>146</b>	<b>144</b>	<b>139</b>	<b>134</b>	<b>129</b>	<b>124</b>	<b>119</b>
software	42	37	32	30	25	20	15	10	5
ostatní DNM	114	114	114	114	114	114	114	114	114
<b>DHM</b>	<b>35 983</b>	<b>43 703</b>	<b>66 254</b>	<b>69 059</b>	<b>69 576</b>	<b>71 437</b>	<b>83 449</b>	<b>81 743</b>	<b>85 375</b>
pozemky	2 311	2 175	2 175	2 175	2 175	903	856	856	856
kulturní předměty	96	96	96	96	96	96	96	96	296
stavby	30 740	30 898	59 847	62 510	62 826	63 478	76 215	74 969	73 723
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	615	724	1 181	1 748	1 832	1 544	3 336	2 876	2 238
Drobný DHM	174	174	174	-	-	-	-	-	-
Nedokončený DHM	2 047	9 636	2 782	2 531	2 647	5 417	2 946	2 946	8 261
<b>DFM</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8 102</b>	<b>24 316</b>	<b>49 317</b>	<b>31 676</b>	<b>32 975</b>	<b>16 839</b>	<b>9 001</b>	<b>11 360</b>	<b>19 264</b>
<b>Zásoby</b>	<b>594</b>	<b>589</b>	<b>575</b>	<b>458</b>	<b>571</b>	<b>977</b>	<b>925</b>	<b>950</b>	<b>923</b>
Zboží na skladě	590	586	572	452	564	971	919	937	913
Ostatní zásoby	4	3	3	6	7	6	6	13	10
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>3 103</b>	<b>10 280</b>	<b>25 643</b>	<b>21 361</b>	<b>21 466</b>	<b>3 748</b>	<b>1 753</b>	<b>1 635</b>	<b>1 734</b>
odběratelé	813	810	811	812	9	13	36	7	1
krátkodobé poskytnuté zálohy	1 139	986	1 101	952	1 060	1 043	1 272	1 258	1 234
pohledávky za zaměstnanci	-	2	-	0	-	-	5	-	-
pohledávky za vybranými místními vládními instit.	-	850	4 488	2 659	2 659	-	-	-	-
náklady příš. období	43	43	45	46	46	68	45	45	42
dohadné účty aktivní	1 129	7 591	19 199	16 892	17 692	2 624	396	325	457
ostatní krátkodobé pohledávky	-	19	-	-	-	-	-	-	-
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>4 405</b>	<b>13 447</b>	<b>23 099</b>	<b>9 857</b>	<b>10 938</b>	<b>12 115</b>	<b>6 323</b>	<b>8 776</b>	<b>16 607</b>
běžný účet	4 383	13 416	23 059	9 845	10 881	12 074	6 278	8 727	16 542
běžný účet FKSP	22	32	40	12	19	24	25	45	56
ceniny	-	-	-	-	1	0	-	2	1
Pokladna	-	-	-	-	37	17	20	2	9

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

**Tabulka 23 – Rozvaha pasiv organizace v letech 2013–2021**

Jednotky v tis. Kč	2 013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>44 241</b>	<b>68 170</b>	<b>115 717</b>	<b>100 879</b>	<b>102 690</b>	<b>88 411</b>	<b>92 579</b>	<b>93 227</b>	<b>104 759</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>38 452</b>	<b>48 018</b>	<b>78 481</b>	<b>76 329</b>	<b>77 858</b>	<b>72 375</b>	<b>89 008</b>	<b>86 462</b>	<b>88 962</b>
<b>Jmění ÚJ a upravitelné položky</b>	<b>37 080</b>	<b>44 426</b>	<b>67 346</b>	<b>69 965</b>	<b>70 475</b>	<b>68 893</b>	<b>87 563</b>	<b>85 430</b>	<b>83 741</b>
Jmění ÚJ	37 109	38 854	42 053	45 785	46 708	47 241	66 324	64 567	63 222
Transfery na pořízení DM	-	5 601	25 322	24 209	23 796	21 680	21 268	20 892	20 548
Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	- 29	- 29	- 29	- 29	- 29	- 29	- 29	- 29	- 29
<b>Fondy ÚJ</b>	<b>1 372</b>	<b>3 545</b>	<b>10 637</b>	<b>5 967</b>	<b>7 046</b>	<b>3 435</b>	<b>1 289</b>	<b>693</b>	<b>5 163</b>
Fond odměn	194	97	97	146	199	233	233	233	233
FKSP	27	37	42	19	31	35	41	58	72
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	36	36	21	471	362	425	281	359	382
Rezervní fond z ostatních titulů	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Fond reprodukce majetku, investiční fond	1 086	3 346	10 448	5 302	6 425	2 713	705	14	4 446
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>498</b>	<b>396</b>	<b>337</b>	<b>47</b>	<b>157</b>	<b>339</b>	<b>59</b>
VH běžného účetního období	-	47	498	396	337	47	157	339	59
<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 789</b>	<b>20 152</b>	<b>37 236</b>	<b>24 550</b>	<b>24 832</b>	<b>16 036</b>	<b>3 570</b>	<b>6 765</b>	<b>15 797</b>
<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 000</b>	<b>17 901</b>	<b>33 537</b>	<b>21 760</b>	<b>21 760</b>	<b>11 395</b>	<b>300</b>	<b>3 300</b>	<b>12 690</b>
Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	3 000	13 476	27 832	3 000	3 000	3 000	-	3 300	12 300
Ostatní dlouhodobé závazky	-	-	300	300	300	300	300	-	250
Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	-	4 425	5 405	18 460	18 460	8 095	-	-	140
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>2 789</b>	<b>2 251</b>	<b>3 699</b>	<b>2 790</b>	<b>3 071</b>	<b>4 641</b>	<b>3 270</b>	<b>3 465</b>	<b>3 106</b>
Dodavatelé	294	99	241	189	189	2249	214	435	271
Krátkodobé přijaté zálohy	396	396	396	396	396	396	396	321	96
Zaměstnanci	397	366	386	405	453	436	561	611	662
Uúčtování s institucemi SZ a ZP	207	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociální pojištění	-	150	158	171	191	186	240	260	255
Zdravotní pojištění	-	64	68	73	82	80	103	113	110
Daň z příjmů	66	52	55	69	-	-	-	-	-
Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžní plnění	-	-	-	-	79	77	110	121	69
Závazky k vybraným místním vládním inst.	454	-	2	-	-	-	-	-	200
Výdaje příštích období	125	109	69	69	69	69	69	-	-
Výnosy příštích období	-	-	322,50	-	-	-	-	-	-
Dohadné účty pasivní	847	986	1951	1352	1608	1143	1572	1598	1437
Ostatní krátkodobé závazky	3	29	51	65	5	5	6	6	6

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy organizace 2013–2021

**Tabulka 24 – VZZ hlavní činnosti organizace v letech 2013–2021**

Jednotky v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>17 100</b>	<b>16 067</b>	<b>15 852</b>	<b>16 912</b>	<b>19 464</b>	<b>25 879</b>	<b>22 493</b>	<b>31 059</b>	<b>26 424</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>17 100</b>	<b>16 067</b>	<b>15 852</b>	<b>16 764</b>	<b>19 464</b>	<b>25 879</b>	<b>22 493</b>	<b>31 059</b>	<b>26 424</b>
Spotřeba materiálu	361	373	479	420	590	502	294	349	348
Spotřeba energie	1 569	1 822	2 582,2	2 307	2 391	2 239	2 369	2 391	2 358
Prodané zboží	62	55	47	133	153	208	338	324	380
Opravy a udržování	1 348	290	761	863	398	1 335	4 135	336	791
Cestovné	21	32	23	36	31	29	40	13	17
Náklady na reprezentaci	8	2	5	7	2	4	16	1	1
Ostatní služby	6 076	5 295	3 091	3 115	4 191	8 074	1 893	13 060	7 707
Mzdové náklady	4 882	4 934	5 388	5 682	6 595	7 465	8 104	8 761	8 778
Zákonné sociální pojištění	1 590	1 641	1 792	1 897	2 214	2 524	2 722	2 919	2 902
Jiné sociální pojištění	13	14	15	16	18	21	23	24	24
Zákonné sociální náklady	54	53	171	158	256	312	308	329	323
Jiné daně a poplatky	29	51	76	43	65	141	30	36	41
Jiné pokuty a penále	-	-	-	-	-	5	-	-	-
Odpisy dlouhodobého majetku	693	760	929	1 351	1 373	1 482	1 585	1 919	1 888
Náklady z drobného DM	157	506	257	490	947	1 298	398	364	629
Ostatní náklady z činnosti	237	240	237	249	240	242	242	235	239
<b>Finanční náklady</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>149</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Kurzové ztráty	-	-	-	149	-	-	-	-	-
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	-	-	-
<b>Náklady na transfery</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Daň z příjmů	-	0	-	-	-	-	-	-	-
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>17 100</b>	<b>16 114</b>	<b>16 350</b>	<b>17 309</b>	<b>19 801</b>	<b>25 926</b>	<b>22 650</b>	<b>31 399</b>	<b>26 483</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>2 631</b>	<b>1 999</b>	<b>2 129</b>	<b>3 380</b>	<b>2 545</b>	<b>2 740</b>	<b>2 590</b>	<b>1 570</b>	<b>2 503</b>
Výnosy z prodeje služeb	461	524	599	720	848	891	963	44	1 027
Výnosy z pronájmu	365	366	361	364	362	275	261	219	52
Výnosy z prodaného zboží	117	76	66	92	253	268	382	392	436
Jiné výnosy z vlastních výkonů	671	833	619	1 432	1 018	1 253	718	914	771
Smluvní pokuty a úroky z prodlžení	22	-	1	28	14	4	-	-	-
Jiné pokuty a penále	-	-	-	8	2	-	-	-	-
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	16								
Čerpání fondů	927	199	317	414	49	50	26	-	214
Ostatní výnosy z činnosti	53	-	166	323	-	-	240	0	3
<b>Finanční výnosy</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Úroky	1	0	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	-	18	40	-	-	-	-	-	-
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>14 468</b>	<b>14 098</b>	<b>14 181</b>	<b>13 929</b>	<b>17 256</b>	<b>23 186</b>	<b>20 060</b>	<b>29 829</b>	<b>23 980</b>
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	14 468	14 098	14 181	13 929	17 256	23 186	20 060	29 829	23 980
<b>Výsledek hospodaření</b>									
VH před zdaněním	-	47	498	396	337	47	157	339	59
VH běžného účetního období	-	47	498	396	337	47	157	339	59

Zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ organizace 2013–2021