

# **Projekt zlepšení fungování vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci**

Bc. Hana Mihalová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Mihalová**  
Osobní číslo: **M19010**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt zlepšení fungování vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z odborné literatury zaměřenou na vnitřní kontrolní systém v příspěvkových organizacích.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Zpracujte projektové řešení zaměřené na vnitřní kontrolní systém ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Navržený projekt podrobně rizikové, časové a nákladové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. London: Routledge, 2014, 580 s. ISBN 978-0-415-55047-5.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018, 203 s. ISBN 9788024730752.
- LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018, 128 s. ISBN 978-80-271-0797-1.
- OTRUSINOVÁ, Milana; KUBÍČKOVÁ, Dana, *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- SEAMAN, Bruce A. a Dennis R. YOUNG. *Handbook of research on nonprofit economics and management*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2018, 478 s. ISBN 978-1-78536-351-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípuští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.4. 2022

Jméno a příjmení: Hana Mihalová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou a následným zlepšením funkce vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci.

Úvodní část práce je věnována seznámení s klíčovými pojmy dané problematiky – jedná se o vymezení příspěvkové organizace, vnitřního kontrolního systému, vnitropodnikových směrnic a také příslušnou legislativou. Praktická část práce se skládá z finanční analýzy příspěvkové organizace, analýzy jejího vnitřního kontrolního systému a identifikace jeho nedostatků. Na zmíněné analýzy navazuje projektové řešení, určené ke zkvalitnění vnitřního kontrolního systému – jeho součástí je návrh nové výroční zprávy o hospodaření, nová směrnice o doplňkové činnosti, jež v příloze zahrnuje také nájemní smlouvu a nově zhotovené kalkulace.

Klíčová slova: příspěvková organizace, vnitřní kontrolní systém, vnitřní účetní směrnice, finanční analýza, 3E

## **ABSTRACT**

The presented thesis deals with the analysis and subsequent improvement of the internal control system in a selected contributory organization. The first part of the thesis provides an overview of key concepts, such as the definition of the contributory organization, internal control system, internal company directives or the relevant legislation. The practical part consists of a financial analysis of the chosen contributory organization, an analysis of its internal control system and an identification of its shortcomings. Subsequently, a project solution designed to improve the quality of the internal control system is presented. The solution includes a draft of a new annual management report, and a new directive on supplementary activities, which also includes a lease agreement and newly prepared costings.

Keywords: contributory organization, internal control system, internal accounting guidelines, financial analysis, 3E

Touto formou bych ráda podělovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Milaně Otrusínové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu, věnovaný čas a trpělivost.

Poděkování patří také vedení, ale především zaměstnancům vybrané příspěvkové organizace, za spolupráci, čas a veškeré poskytnuté informace, bez kterých by práce nemohla vzniknout.

Také bych touto cestou ráda poděkovala rodině, přátelům a příteli za bezmeznou podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY PRÁCE .....</b>                             | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>1 VÝZNAM NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR.....</b>                | <b>13</b> |
| 1.1 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....                     | 14        |
| 1.1.1 Nestátní neziskové organizace .....                    | 14        |
| 1.1.2 Státní neziskové organizace .....                      | 15        |
| 1.2 PROBLÉMY V NEZISKOVÉM SEKTORU .....                      | 16        |
| <b>2 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>      | <b>18</b> |
| 2.1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STÁTU.....                        | 18        |
| 2.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ..... | 19        |
| 2.3 ZŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....                     | 19        |
| 2.4 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....                 | 20        |
| 2.5 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....                                  | 21        |
| 2.6 ZÁNİK PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....                       | 22        |
| <b>3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM .....</b>                      | <b>23</b> |
| 3.1 VYMEZENÍ POJMU VKS.....                                  | 23        |
| 3.2 LEGISLATIVA.....   | 24        |
| 3.3 POŽADAVKY NA VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM .....              | 24        |
| 3.4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A HOSPODAŘENÍ VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....  | 25        |
| 3.5 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM DLE RÁMCE COSO .....            | 27        |
| 3.5.1 Kontrolní prostředí .....                              | 29        |
| 3.5.2 Systém řízení rizik.....                               | 29        |
| 3.5.3 Kontrolní činnosti.....                                | 30        |
| 3.5.4 Tok informací.....                                     | 30        |
| 3.5.5 Monitorování kontrol .....                             | 31        |
| 3.6 VNITŘNÍ ÚČETNÍ SMĚRNICE .....                            | 31        |
| 3.6.1 Sestavení vnitropodnikových směrnic .....              | 32        |
| 3.6.2 Členění vnitropodnikových směrnic .....                | 34        |
| 3.6.3 Nedostatky vnitropodnikových směrnic .....             | 36        |
| 3.7 INTERNÍ AUDIT .....                                      | 36        |
| 3.7.1 Funkce interního auditu.....                           | 37        |
| 3.7.2 Tradiční a moderní pojetí interního auditu.....        | 37        |
| 3.7.3 Institut interních auditorů .....                      | 38        |
| 3.7.4 Český institut interních auditorů .....                | 38        |
| 3.7.5 Srovnání interního a externího auditu .....            | 39        |
| 3.8 FINANČNÍ ANALÝZA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....            | 39        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.8.1     | Vertikální a horizontální analýza .....                             | 41         |
| 3.8.2     | Ukazatele likvidity .....   | 41         |
| 3.8.3     | Ukazatele financování .....   | 42         |
| 3.8.4     | Ukazatel autarkie .....   | 42         |
| 3.8.5     | Ukazatele rentability .....   | 42         |
| 3.8.6     | Ukazatele aktivity .....  | 43         |
| 3.9       | KALKULACE .....   | 44         |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>   | <b>45</b>  |
| <b>4</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>                     | <b>46</b>  |
| <b>5</b>  | <b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>                                       | <b>49</b>  |
| 5.1       | ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY .....                                   | 49         |
| 5.2       | ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY .....                                    | 51         |
| 5.3       | ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....                                      | 53         |
| 5.4       | UKAZATEL LIKVIDITY .....  | 57         |
| 5.4.1     | Hotovostní likvidita .....  | 58         |
| 5.4.2     | Pohotová likvidita .....  | 58         |
| 5.4.3     | Běžná likvidita .....   | 59         |
| 5.5       | UKAZATELE STRUKTURY FINANCOVÁNÍ .....                               | 60         |
| 5.6       | UKAZATEL AUTARKIE .....   | 61         |
| 5.7       | UKAZATELE RENTABILITY .....   | 62         |
| 5.8       | UKAZATELE AKTIVITY .....  | 63         |
| 5.9       | ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....                                   | 65         |
| <b>6</b>  | <b>ANALÝZA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU .....</b>                  | <b>69</b>  |
| 6.1       | ANALÝZA ŘÍDÍCÍ KONTROLY .....                                       | 69         |
| 6.1.1     | Funkce interního auditu .....                                       | 71         |
| 6.2       | ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH SMĚRNIC .....                                   | 71         |
| 6.3       | STRUKTURA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....                                  | 74         |
| 6.4       | STRUKTURA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....                              | 75         |
| 6.5       | TVORBA A ČERPÁNÍ FONDŮ .....  | 77         |
| 6.5.1     | Fond kulturních a sociálních potřeb .....                           | 77         |
| 6.5.2     | Fond odměn .....  | 78         |
| 6.5.3     | Rezervní fond .....   | 79         |
| 6.5.4     | Fond investic .....   | 80         |
| <b>7</b>  | <b>PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ ZAMĚŘENÉ NA VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM .....</b> | <b>81</b>  |
| 7.1       | NÁVRH VÝROČNÍ ZPRÁVY O HOSPODAŘENÍ .....                            | 81         |
| 7.2       | SMĚRNICE O DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI .....                                 | 98         |
| <b>8</b>  | <b>RIZIKOVÁ, ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....</b>          | <b>109</b> |



|   |                         |            |
|---|-------------------------|------------|
| 8.1   | RIZIKOVÁ ANALÝZA .....  | 109        |
| 8.2   | ČASOVÁ ANALÝZA .....    | 110        |
| 8.3   | NÁKLADOVÁ ANALÝZA ..... | 110        |
| 8.4   | PŘÍNOSY PROJEKTU .....  | 111        |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                              |                         | <b>112</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>          |                         | <b>114</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b> |                         | <b>117</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                     |                         | <b>118</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                     |                         | <b>119</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                       |                         | <b>121</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                      |                         | <b>122</b> |

## ÚVOD

Předmětem diplomové práce je zlepšení fungování vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci. Tato problematika spadá do oblasti veřejné správy, neziskový sektor je jeho důležitou součástí, a proto je hned v úvodu práce věnována pozornost právě tomuto sektoru. Příspěvkových organizací existuje celá řada, v našem případě se jedná o nestátní neziskovou organizaci, nicméně kvůli ucelenějšímu pohledu budou rámcově představeny i ostatní druhy neziskových organizací.

Celá práce se skládá z několika částí. Literární rešerše je zaměřena v první řadě na detailní popis příspěvkových organizací, včetně všech důležitých okruhů, jež upravují jejich činnost a hospodaření. Jednou z tradičních forem příspěvkových organizací jsou školy a vybraná základní a mateřská škola je předmětem zkoumání i v této práci. Druhou klíčovou částí teoretických poznatků je charakteristika vnitřního kontrolního systému, neboť právě zkvalitnění kontrolního systému uvnitř organizace je primárním účelem této práce. Správné nastavení vnitřních předpisů a pravidel významně ovlivňuje chod celé organizace a nezáleží na tom, zda se jedná o podnik, společnost nebo organizaci veřejnou či soukromou. Z tohoto důvodu bude pozornost věnována příslušné legislativě a požadavkům na vnitřní kontrolní systém, které by měly korespondovat s principy 3E. V návaznosti na kontrolní prostředí uvnitř organizace je důležité zmínit také interní a externí subjekty, kontrolu provádějící – proto se další pasáž teoretické části zabývá představením interního auditu, jeho funkcemi a na závěr porovnáním s auditem externím.

Podstatou praktické části je podrobná analýza vnitřního kontrolního prostředí, odhalení nedostatků a případných hrozeb, které by se daly zdokonalit či eliminovat a zefektivnit tak samotný vnitřní systém uvnitř organizace. Nejdříve dojde k představení příspěvkové organizace a prostřednictvím finanční analýzy je zobrazena majetková a finanční stránka hospodaření. Následně proběhne analýza vnitřního kontrolního systému se zaměřením na stávající směrnice a také průběhem kontroly ze strany zřizovatele a událostem, jež této kontrole předchází. V další fázi je uskutečněna analýza hospodaření organizace s fondy, jejich tvorba, čerpání a pozornost je věnována i struktuře zdrojů financování, jež příspěvková organizace využívá k realizaci své činnosti. Na základě výsledků analýz jsou v projektové části navržena řešení, vedoucí k jejich nápravě a přispívající k vyšší efektivnosti vnitřního kontrolního systému. Na závěr je projekt podroben rizikové, časové a nákladové analýze.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce je tvorba projektu, určeného ke zlepšení fungování vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci. Dílčí cíle, nezbytné k provedení projektu, jsou analýza současného stavu vnitřního kontrolního systému a zjištění nedostatků, které by mohly být odstraněny.

Teoretická část umožní nahlédnout do prostředí neziskového sektoru v České republice a vypracovaná literární rešerše, se zabývá především vnitřním kontrolním systémem příspěvkových organizací. Metody, použité při tvorbě teoretické části, se budou skládat převážně z analýzy dostupných literárních zdrojů. Pozornost je věnována také představení příspěvkových organizací, včetně rozlišení různých druhů těchto organizací, jež se v České republice objevují. Popsána je rovněž problematika vnitřních účetních směrnic, jakožto důležité součásti vnitřního kontrolního systému a na závěr, v souvislosti s kontrolní činností, vymezen pojem interního auditu a jeho fungování v České republice.

V praktické části je pak představena zvolená příspěvková organizace a pro lepší znázornění její ekonomické situace vypracována finanční analýza, mezi jejíž základní metody patří horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Následně je provedena analýza vnitřního kontrolního systému, přičemž největší pozornost je věnována současnému stavu vnitřních účetních směrnic. Analýza se opírá v první řadě o interní zdroje, získané v příspěvkové organizaci, ale také o veřejně dostupná data, publikovaná na webových stránkách.

Projekt, směřující ke zlepšení vnitřního kontrolního systému, vychází z teoretických metod indukce a syntézy. Zahrnuje tvorbu nových vnitřních účetních směrnic, návrh nové doplňkové činnosti, přispívající ke zlepšení hospodaření příspěvkové organizace a také návrh nového formuláře výroční zprávy. Na závěr je provedena časová, nákladová a riziková analýza projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR

Neziskové organizace zaujímají podstatnou součást společnosti, neboť sdružují miliony občanů, umožňují velké množství služeb, ale rovněž napomáhají rozvíjet společenský, ekonomický i politický život. Jen velmi těžko lze najít oblast života, jenž by se některá nezisková organizace nevěnovala. Předmětem činnosti neziskových organizací jsou aktivity, jež se týkají významných oblastí pro fungování společnosti a nejsou zajišťovány podnikatelskými subjekty. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 1; Pelikánová, 2018, s. 15)

Dle Pelikánové (2018, s. 15) „nezisková organizace je jednotka vytvořená za účelem výroby výrobků a poskytování služeb, ale zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro osoby, jež ji založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů.“

V neziskovém sektoru organizace a instituce nejsou primárně zřízeny za záměrem dosahování zisku. Hlavním cílem neziskových organizací tedy není vytvářet a následně rozdělovat zisk mezi zakladatele, členy orgánů organizace nebo její pracovníky, avšak hlavním cílem je přímá produkce užitku, kterým je velmi často veřejná služba. Důležité je však uvědomit si, že i neziskové organizace mohou tvořit zisk a uskutečňovat podnikatelskou činnost, avšak veškerý zisk organizace musí být pouze využit k dalšímu rozvoji organizace. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 1; Pelikánová, 2018, s. 15)

Neziskový sektor se orientuje na uspokojování potřeb v určitých oblastech. Jedná se především o sociální služby, charitu, veřejnou správu, kulturu, školství, ekologii, tělovýchovu, ale také o zdravotnictví. Uspokojením těchto potřeb dochází ke zkvalitnění lidského života. (Pelikánová, 2018, s. 16)

Dle Wolfa (2012, s. 5-6) neexistuje přesná definice vystihující popis termínu neziskové organizace. V ziskové společnosti manažer obecně ví, zda dělá dobrou práci, ale v neziskové organizaci, kde primárním účelem není vydělávat peníze, ale sloužit veřejnosti, je to často méně jasné. Neziskové organizace tak nelze zařadit do ziskového sektoru, avšak ani do sektoru veřejného, ale sedí někde přímo mezi nimi. Tato pozice umožňuje neziskové organizaci velkou flexibilitu v jejím fungování, ale také vyžaduje velkou dovednost v jejím řízení.

Snahou neziskových organizací je maximalizovat nepeněžní výkony, nikoli cílit na zisk. Neziskové organizace nabízejí své služby buď bezplatně nebo za netržní ceny, tedy za ceny nižší, než jsou skutečné, proto tedy nehospodaří na základě principu samofinancování. Úspěch neziskových organizací také spočívá v tom mít velmi dobré vedoucí zaměstnance,

jenž v organizaci pracují dlouhou dobu, umí dobře plánovat a také rozvíjet služby, zvládají marketing i finanční řízení. (Anheier, 2014)

Nezisková organizace je „organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 2)

Financování neziskových organizací je realizováno různými cestami – formou příspěvků, darů či dotací, a to z rozmanitých zdrojů. Stát neziskové organizace podporuje formou přímou – dotováním jejich činnosti, ale také formou nepřímou, kdy umožňuje firmám, živnostníkům či soukromým osobám odečíst dar neziskové organizace od základu daně. Poskytuje tak veřejnému i soukromému sektoru záminku ke snížení daňové povinnosti a zároveň podpoření neziskové organizace. (Seaman a Young, 2018)

## 1.1 Členění neziskových organizací

Organizace neziskového sektoru se dělí podle více hledisek a kritérií. Dle kritéria zadavatele, kdy se rozlišují organizace, které jsou založené veřejnou správou, dále to jsou organizace zřízené fyzickou nebo právnickou osobou, a nakonec veřejnoprávní instituce, kdy je veřejná služba stanovena ze zákona (např. veřejná vysoká škola). Dále je možno neziskové organizace rozčlenit podle právně organizační normy či dle vykazování účetních informací. V praxi se však nejčastěji využívá členění dle vztahu k principům financování na vládní neziskový sektor (státní), jenž je nazýván jako veřejný sektor, kam řadíme především organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace a také je zde nevládní neziskový sektor (nestátní), tedy soukromý neziskový sektor, který zahrnuje církve, obecně prospěšné společnosti, nadace či politické strany. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 2)

### 1.1.1 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace jsou zakládány „zdola“ – tedy občany. Mezi charakteristické rysy patří například veřejná prospěšnost, kdy organizace usiluje o veřejné dobro – společnosti či jednotlivce, dále pak dobrovolnost, přičemž častým projevem jsou neplacené práce členů organizace či využívání darů. K dalším atributům přísluší neziskovost – pokud tedy nastane dosažení zisku, členové či vlastníci nejsou oprávněni tento zisk využívat k soukromým účelům, ani jej přerozdělovat. (Pelikánová, 2018, s. 18)



Obrázek 1 – Struktura nestátních neziskových organizací (vlastní zpracování)

Jak již bylo řečeno NNO jsou založeny občany, jejich struktura je tedy ve své podstatě soukromá a zároveň nespádají pod kompetence státních orgánů. Jejich management se vyznačuje větší volností a samosprávou, než je tomu u státních neziskových organizací. Můžeme tedy říci, že jejich pole působnosti je výrazně větší a také méně regulované. (Pelikánová, 2018, s. 18)

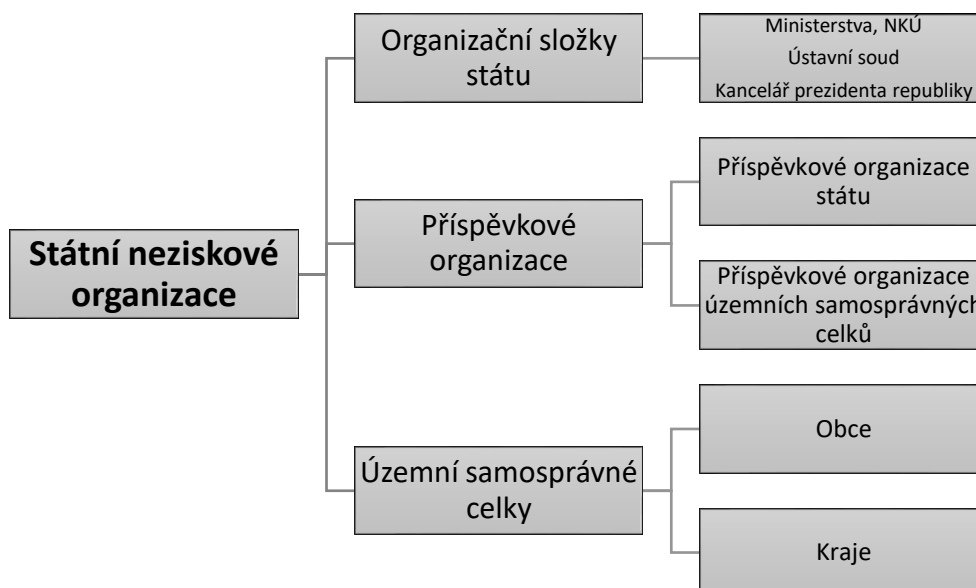
### 1.1.2 Státní neziskové organizace

Zřizovatelem státních neziskových organizací mohou být instituce veřejného sektoru, tedy stát, kraj, obec nebo jejich organizační složky. Jejich primárním úkolem je zajistit pro obyvatelstvo veřejné služby, a to ve formě čistých nebo smíšených veřejných statků. Nejvyšší zastoupení zaujímají organizační složky a příspěvkové organizace. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, str. 26)

Obecně vzato státní neziskové organizace nemají možnost tvorby vlastního přístupu k managementu, protože se odvíjí od jednotné právní úpravy. Smyslem této právní úpravy je zjednodušení vedení hierarchie státních organizací, avšak na druhou stranu to může také vést k omezení jejich aktivity. V České republice patří k základním právním předpisům, upravujícím chod SNO následující zákony:

- 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. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 26; Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012, s. 50)

Státní neziskový sektor zahrnuje organizační složky státu – například ministerstva a jiné správní úřady státu, soudy či kancelář prezidenta, dále to jsou územní samosprávné celky, přičemž v České republice rozlišujeme dva druhy samosprávných celků, a to základní územní samosprávné celky – obce a vyšší územní samosprávné celky – kraje. Do neziskového sektoru spadají rovněž příspěvkové organizace, kterým bude věnována další kapitola. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 4-5)



Obrázek 2 – Struktura státních neziskových organizací (vlastní zpracování)

## 1.2 Problémy v neziskovém sektoru

I v dnešní době vznikají problémy, které ovlivňují neziskový sektor. Jedná se především o problémy nestátních neziskových organizací, které nemají dostatek peněžních prostředků či vykazují nízkou míru efektivnosti práce. (Pelikánová, 2018, s. 20)

Pelikánová (2018, s. 20-21) ve své knize uvádí několik problémů, se kterými se potýká více organizací v neziskovém sektoru. Například se jedná problémy týkající se:

- stanovení veřejné a vzájemné prospěšnosti,
- nedostatečná průhlednost neziskového sektoru,



- *nepřehledná legislativa v daňové oblasti,*
- *obtížná pravidla pro vznik a fungování neziskových organizací,*
- *oslabenost peněžních zdrojů a veřejných rozpočtů,*
- *chybí všeobecná koncepce pro rozvoj a dostatek schopných manažerů,*
- *nedostatečná podpora od firemních dobrovolníků,*
- *závislost určitých neziskových subjektů na EU фонdech a veřejných zdrojích,*
- *slabá finanční stabilita většiny neziskových organizací.*

## 2 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

Jak již bylo řečeno příspěvkové organizace řadíme do kategorie neziskových organizací. Tento typ organizací lze definovat samostatnou právní subjektivitou – mají tedy status právnické osoby a zároveň účetní jednotky. V základním pojetí lze příspěvkové organizace rozčlenit na příspěvkové organizace státu, jež jsou založeny státem a financovány ze státního rozpočtu a na příspěvkové organizace územních samosprávných celků, které zřizují územní samosprávné celky – kraje, obce. (Svobodová, 2021, s. 13; Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 27)

Charakteristický rys příspěvkových organizací je způsob financování. Na příslušný rozpočet příspěvkové organizace je napojen buď příspěvek nebo odvod ze státního, krajského či obecního rozpočtu. Jelikož jsou tyto účetní jednotky neziskové, tedy rozdíl mezi náklady a výnosy je ve většině případů záporný, je v tomto případě dorovnán příspěvkem finančních prostředků, plynoucích buď ze státního rozpočtu nebo rozpočtu územních samosprávných celků. (Svobodová, 2021, s. 13)

Příspěvkové organizace působí napříč mnoha nejrůznějšími oblastmi, jenž se zaměřují především na vědu a výzkum, školství, zdravotnictví, kulturu, obranu, sociální péči a bezpečnost. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 6)

### 2.1 Příspěvkové organizace státu

Zřízení státní příspěvkové organizace je v kompetenci státu, získávají tedy hlavní zdroje ke svému hospodaření od zřizovatele – státu. Kromě těchto prostředků mohou finance čerpat i pomocí peněžitých darů, vlastní činnosti nebo fondů. Tyto organizace zpravidla vykonávají hlavní činnost, která musí odpovídat poslání organizace, dále pak mohou provádět také činnost vedlejší – doplňkovou. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 27)

Dle Merlíčkové Růžičkové (2011, s. 40) *je tato vedlejší činnost označována termínem „jiná“.*

Podstatné je, aby vedlejší činnost nenarušila činnost hlavní. Je také nutno zdůraznit, že v rámci rozpočtu musí být sledována vedlejší činnost od hlavní činnosti odděleně. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 27)

## 2.2 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Při postupu zřízení příspěvkové organizace územního samosprávného celku zastává hlavní roli zastupitelstvo, a to prostřednictvím zřizovací listiny. Zřizovací listina musí mimo jiné obsahovat okruhy doplňkové činnosti. Tento typ příspěvkových organizací se na rozdíl od příspěvkových organizací státu také zapisuje do obchodního rejstříku (Pospíšil, 2013, s. 66; Merlíčková Růžičková, 2011, s. 40).

Merlíčková Růžičková (2011, s. 43) uvádí že: „mezi příspěvkové organizace byla od ledna 2003 zařazena předškolní a školská zařízení a školy, a to na základě novely zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství.“

Výše zmíněný zákon byl zrušen zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Nicméně zákon 564/1990 Sb., představoval zásadní změnu v dosavadním postavení škol a je důležité zmínit, že školy nadále řadíme mezi příspěvkové organizace. (Merlíčková Růžičková, 2011, s. 43)

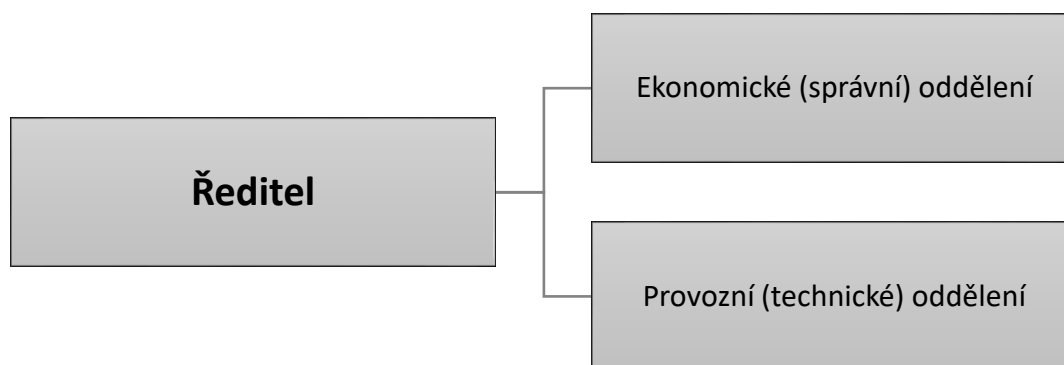
## 2.3 Zřízení příspěvkové organizace

Postup zřízení je totožný pro oba typy příspěvkových organizací – jak pro příspěvkové organizace státu, tak pro příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Zakladatel vydá zřizovací listinu, která musí obsahovat předem dané náležitosti. Jde především o název a sídlo příspěvkové organizace, dále je pak nutno vymezit hlavní činnost nebo činnosti organizace a v neposlední řadě skutečnost, jestli bude organizace provozovat jen hlavní činnost nebo jí bude povoleno i provozování ekonomické činnosti. Mezi ostatní náležitosti patří například informace o svěřeném majetku, vymezení statutárních orgánů a doba, na kterou je příspěvková organizace zřízena. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 50-51)

Jakmile je příspěvková organizace založena, je povinna vydat vnitřní předpisy, mezi které spadá statut, jež je podmíněn schválením zřizovatele, dále pak organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a také pravidla pro oběh účetních dokladů. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 51)

Nejčastější organizační struktura je zobrazena na níže uvedeném schématu. Zpravidla nejvyšší funkci zastává vedoucí organizace – ředitel, ten je jmenován zřizovatelem a působí jako statutární orgán a zároveň společnost zastupuje při jednání s externími subjekty.

Důležitým oddělením je v první řadě ekonomický útvar. Spravuje ekonomické a organizační záležitosti, může se zabývat také správou a právními předpisy nebo mít v pravomoci vnitřní audit. Provozní či technické oddělení se věnuje hlavní činnosti příspěvkové organizace, tedy provozování konkrétních veřejných služeb. Další stupně řízení vycházejí z velikosti a účelu zřízení příspěvkové organizace a jsou definovány ve vnitřním organizačním řádu. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 51)



Obrázek 3 – Organizační schéma příspěvkové organizace (vlastní zpracování, Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 51)

## 2.4 Hospodaření příspěvkové organizace

Co se týče hospodaření, příspěvková organizace své finanční prostředky spravuje na základě schváleného ročního rozpočtu. Tento rozpočet a zároveň výsledky hospodaření musí být předloženy zřizovateli, jenž má schvalovací pravomoc, a také rozhoduje o rozdělení zisku nebo v případě záporného výsledku hospodaření – o způsobu uhrazení ztráty. Zřizovatel může rovněž vstupovat do řízení organizace, k čemuž jej opravňuje poskytnutí finančních prostředků. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

Činnost příspěvkových organizací není možné uskutečňovat na principu samofinancování nebo ziskovosti – proto hovoříme o „příspěvku“ ve formě finančních prostředků od zřizovatele. Nejčastěji provozují služby za nižší ceny, než jsou reálné náklady, v některých případech i zdarma. Tento schodek je pak financován právě státním příspěvkem či příspěvkem územního samosprávného celku. (Anheier, 2014)

Jak již bylo zmíněno, příspěvkové organizace mohou kromě hlavní činnosti vykonávat také činnost vedlejší – doplňkovou nebo hospodářskou. Nejpodstatnější rozdíl pravděpodobně spočívá v ziskovosti. Na rozdíl od hlavní činnosti, která nesmí být zisková, je vedlejší

činnost mnohdy využívána jako jeden z prostředků k financování činnosti hlavní. Provozuje se za účelem dosažení zisku a v této souvislosti bývá často zřizováno samostatné obchodní oddělení. Je podstatné podotknout, že doplňková činnost musí být provozována pouze se souhlasem zřizovatele a být vykonávána na základě příslušného živnostenského oprávnění. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 51-52)

Príspevková organizace je mimo jiné také povinna tvořit následující peněžní fondy:

- rezervní fond – určený primárně k úhradě zhoršeného hospodářského výsledku či úhradě sankcí;
- fond reprodukce majetku – tvořen převážně z odpisů hmotného a nehmotného majetku nebo z přidělu ze zlepšeného hospodářského výsledku. Peněžní zdroje z tohoto fondu pak organizace využívá kupříkladu na financování technického zhodnocení hmotného a nehmotného majetku nebo na jeho pořízení;
- fond odměn – skládá se z přidělu ze zlepšeného hospodářského výsledku a jeho prostřednictvím se hradí případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle zvláštního právního předpisu;
- fond kulturních a sociálních potřeb. (Svobodová, 2021, s. 18-19)

## 2.5 Legislativní rámec

Hospodaření příspěvkových organizací je upraveno podle níže uvedených právních předpisů:

- zákon č. 218/2000 Sb. - § 53 až § 63 → státní příspěvkové organizace
- zákon č. 250/2000 Sb. - §27 až § 37b → příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky a dobrovolnými svazky obcí

Další právní prameny, týkající se účetnictví a výkaznictví příspěvkových organizací, jsou následující:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MF ČR č.410/2009 Sb.,

České účetní standardy. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 7; Svobodová, 2021, s. 13)

## 2.6 Zánik příspěvkové organizace

Příspěvková organizace může být rozdělena, sloučena či zrušena, a to ke dni jenž stanoví zřizovatel v rozhodnutí. Toto rozhodnutí také obsahuje, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové či přejímající organizace. V případě zrušení organizace dochází k převedení majetku, práv a závazků příspěvkové organizace na zřizovatele, po uplynutí dne uvedeného v jeho rozhodnutí. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### 3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Vnitřní kontrolní systém spadá do systému finanční kontroly, jenž je prováděna v orgánech veřejné správy. Neexistuje tedy přesná definice, avšak záleží pouze na účetní jednotce, jak si svůj vnitřní kontrolní systém nastaví. Zákon upravující finanční kontrolu tedy nezahrnuje přesně danou definici, avšak obsahuje podstatné složky vnitřního kontrolního systému. Systém podle odstavce 1 písm. c) zahrnuje

- a) finanční kontrolu, jenž je definována jako: „*finanční kontrola zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření*“
- b) interní audit, který je vymezen jako: „*organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací.*“ (Schiffer, 2009, s. 17)

V každé účetní jednotce existuje vnitřní kontrolní systém – nezáleží na tom, zda účetní jednotka má či nemá ověřenou účetní závěrku auditorem, stejně tak není podstatné, jestli jsou v účetní jednotce využity funkce interního auditu. Jestliže však vnitřní kontroly chybí úplně nebo jsou prováděny na velmi nízké úrovni, může to směřovat k neefektivnosti prováděných činností, avšak mnohdy až k defraudaci firemních prostředků. (Kralíček a Molín, 2014, s. 53)

#### 3.1 Vymezení pojmu VKS

Schiffer (2009, s. 17) uvádí, že „systém vnitřní kontroly je možno označit jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených managementem. Děje se tak za účelem vedení a řízení účetní jednotky řádným a efektivním způsobem, zajištění dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochrany majetku a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence. Jednotlivé mechanismy kontrolního systému jsou známy jako kontroly nebo vnitřní kontroly.“

Dle mezinárodních standardů COSO lze pojem vnitřní kontrolní systém chápat „široce“, jako přehled všech nástrojů, procesů i opatření, jenž se uplatňují v orgánu veřejné správy,

aby byly co nejlépe dosahovány cíle a plněny úkoly orgánu veřejné správy. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

Vnitřní kontrolní systém tedy zahrnuje veškerá opatření účetní jednotky a její instituce, které se zabývají hospodářskou kontrolou činnosti, následně provozní kontrolou činnosti účetní jednotky a v neposlední řadě rovněž kontrolou činnosti zaměstnanců účetní jednotky. (Schiffer, 2009, s. 17)

Mezi podstatné nástroje i předměty kontroly jsou kupříkladu účetnictví, operativní evidence, kalkulace, rozpočetnictví, ale také statistika. Hlavní roli zde však hraje účetnictví a účetní systém, jenž obstarávají pravidelný sběr průkazných účetních informací, následuje jejich třídění pro řízení účetní jednotky a zabezpečuje ochranu majetku účetní jednotky, dále následuje sestavení účetní závěrky a dodržování právních norem. (Schiffer, 2009, s. 17)

Účetní systém musí zahrnovat kontroly, jenž zajistí, aby byla dodržena úplnost u účetních případů, aby byly zaznamenány průkazným způsobem, správně, ale také včas. Dále je pak nutné rozpoznání veškerých chyb či nesrovnalostí při zpracování účetních případů. Na závěr nesmí chybět kontrola aktiv a pasiv, jenž musí být zapsány v účetních knihách, a to ve správných částkách. (Schiffer, 2009, s. 18)

### 3.2 Legislativa

Co se týče základního vymezení, požadavků na zavedení vnitřního kontrolního systému, samotné jeho zavedení, nastavení či udržování je stanoveno v:

- zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákon (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů,
- vyhlášce č. 416/2004 Sb. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### 3.3 Požadavky na vnitřní kontrolní systém

Platná legislativa udává, že vnitřní kontrolní systém zabezpečuje podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. Dále je oprávněný včas identifikovat, vyhodnocovat a také minimalizovat rizika, ať už právní, finanční či provozní, jež vznikají v souvislosti s plněním záměrů účetní jednotky. V rámci veřejného sektoru, tedy organizačních složek státu a územních samosprávných celků, je mimo jiné vnitřní kontrolní systém určen k tomu, aby stanovil rozsah odpovídajících pravomocí a odpovědnosti

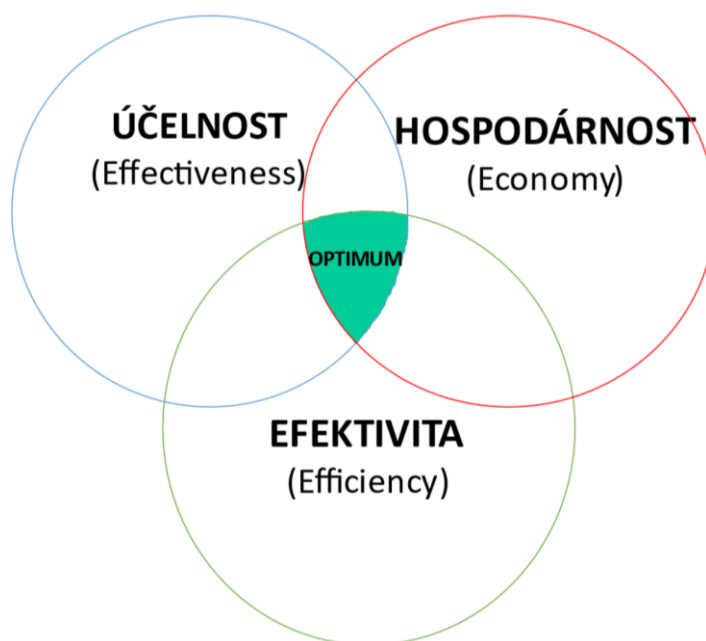


vedoucích a podřízených zaměstnanců při nakládání s veřejnými financemi. (Zákon č. 320/2001 Sb.)

Dalším úkolem je zabezpečení záznamu a vedení příslušné dokumentace o všech operacích a kontrolách a v neposlední řadě přijmutí opatření, nutných k ochraně veřejných prostředků. Odpovědnost za fungování vnitřního kontrolního systému nesou zejména vedoucí zaměstnanci, jež jsou zároveň zplnomocněni včasné a spolehlivě informovat vedoucí orgán veřejné správy o výsledcích, dosažených při plnění stanovených úkolů. (Zákon č. 320/2001 Sb.)

### 3.4 Finanční řízení a hospodaření ve veřejném sektoru

Základní zásady finančního řízení a hospodaření v nevýdělečných organizacích jsou podloženy principem tzv 3E. Jedná se o tři pojmy – Economy, Efficiency, Effectiveness, jež jsou často souhrnně vymezeny jako výkonnost organizace. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2022)



Obrázek 4 – Princip 3E (vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí, ©2022)

Hospodárnost, účelnost a efektivita jsou základními složkami řádného řízení organizace a jejich záměrem je plnit cíle, definované v interních politikách, nařízeních a legislativě. V praxi to znamená, že manažeři a úředníci, pověřeni veřejnými prostředky, jsou odpovědní za výkon funkcí a poskytování služeb veřejnosti efektivně, účelně a hospodárně. Význam jednotlivých pojmů můžeme volně přeložit takto:

- Economy (hospodárnost) – co nejnížší vynaložení zdrojů, tak aby byla dodržena odpovídající kvalita – standard. Zdroje by měly být k dispozici, jak ve správnou dobu, v dostatečném množství, tak v přiměřené kvalitě a za co nejvýhodnější cenu.
- Effectiveness (účelnost) – princip děláni správných věcí, tzn. pouze takových, které jsou k dosažení cíle potřebné a nutné. Abstrahování činností zbytečných a ve vztahu k výstupu nepodstatným.
- Efficiency (efektivita) – provádění věcí/činností správným způsobem – účinně a efektivně, tedy snaha o dosažení co nejlepšího vztahu mezi vynaloženými prostředky (vstupy) a dosaženými výsledky (výstupy).

Pro dodržení výše uvedených principů je zapotřebí důkladné plánování, a také komplexní přístup a následná kontrola. Nelze kupříkladu získat zdroje „hospodárným způsobem“ a pak je „neúčelně“ vynaložit. Proto je důležité vždy zvažovat dopad a souvislost i v rámci ostatních principů, alespoň rámcově. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 8-9)

V rámci neziskových organizací neziskového sektoru lze brát v úvahu i další důležité faktory, které ovlivňují jejich vedení a správu. V tomto kontextu je možné obohatit princip 3E o další tři prvky → 6E. K doplňujícím prvkům patří spravedlnost (Equity), prostředí (Environment) a etika (Ethics). Lze je charakterizovat následovně:

- Equity (spravedlnost) – usiluje o konání věcí správným způsobem, především ve vztahu k okolí podniku, jak vnitřnímu, tak vnějšímu, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti.
- Environment (prostředí) – odpovědné chování, jenž by nenarušilo či nepoškozovalo pracovní či životní prostředí.
- Ethics (etika) – zabývá se právním a morálním chováním zaměstnanců a zaujímá důležité místo ve fungování všech firem včetně veřejné správy. Snaží se tvořit fungující mezilidské vztahy a dobré pracovní prostředí. Ve své kompetenci zahrnuje základy slušného chování, dodržování zákonů, ale i otázku bezpečnosti a ochrany zdraví. Je tedy patrné, že finanční řízení nejen organizací veřejné správy, ale i dalších, nelze chápat pouze ve smyslu ekonomickém, ale je důležité brát v úvahu i ostatní hlediska, například lidské. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 8-9)

Ať už účetní jednotka jedná dle zásad 3E či 6E, v obou případech je podstatné předem všechny činnosti a cíle plánovat, následně kontrolovat a hodnotit jejich dosažení. Jedním

z prostředků, jak zkoumat nakládání s veřejnými prostředky je proces evaluace. Pomáhá zvyšovat hospodárnost a účinnost a také vyhodnocuje efektivnost zdrojů ve veřejném sektoru. Podle časového hlediska může být prováděna:

- Ex-ante – zjištění a posuzování předběžných faktorů, ovlivňujících budoucí průběh
- Ad-hoc – namátkové hodnocení v průběhu časového úseku
- Ongoing – průběžná evaluace
- Ex-post – zpětná evaluace, která se provádí až po skončení období. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 9)

### 3.5 Vnitřní kontrolní systém dle rámce COSO

Jak již bylo zmíněno mezi základní prvky vnitřního kontrolního systému patří řídicí kontrola a vnitřní audit. Avšak existují i další velmi důležité elementy, které musí být zavedeny. Určité rámce vnitřních kontrol popisuje systém COSO. Jedná se o organizaci, jenž byla zřízena roku 1985, jejím hlavním úkolem je sdružování významných profesních organizací a institucí a jejím dalším záměrem je zhotovení rámců, návodů pro řízení rizik, vnitřní kontroly či zamezení zpronevěr. (Ministerstvo financí ČR, ©2022; Králíček a Molín, 2014, s. 86)

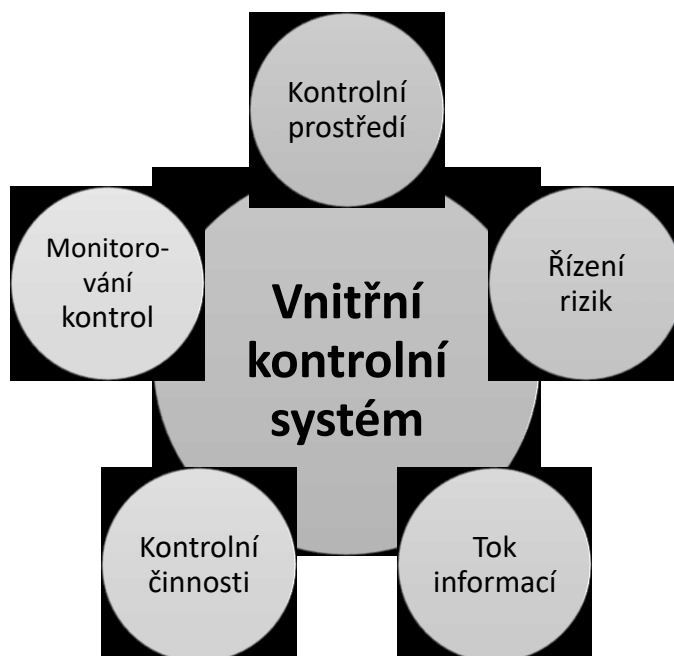
Existují dva rámce, a to COSO Internal Controls Integrated Framework, který byl založen pro budování integrovaného systému vnitřních kontrol a dále pak COSO Enterprise Risk Management, jenž byl vytvořen pro řízení podnikových rizik. (Králíček a Molín, 2014, s. 86)

Svatá uvádí (2011), že: COSO Internal Controls – Integrated Framework definuje vnitřní kontrolu jako „proces ovlivňovaný představenstvem, managementem a dalšími pracovníky, navržený tak, aby zajistil ujištění a dosažení cílů.“

Tato definice se týká následujících oblastí vnitřních kontrol, a to účelnosti a hospodárnosti provozních aktiv, dále pak spolehlivosti účetního výkaznictví a na závěr souladu s regulatorními opatřeními. Je rovněž známo ze systému COSO, že navrzení, implementování a provozování vnitřního kontrolního systému by mělo být takové, aby co v největší míře určovalo a odstraňovalo podnikatelská rizika, která by mohla ohrozit spolehlivost účetního výkaznictví nebo efektivnost činností (například odcizení aktiv) či dodržení právních předpisů. (Králíček a Molín, 2014, s. 87)

Dle standardů COSO lze vnitřní kontrolní systém chápat jako systém, jenž zahrnuje pět základních složek:

- kontrolní prostředí,
- řízení rizik,
- tok informací, tedy informační systém vč. odpovídajících procesů, jenž se vztahují k účetnímu výkaznictví,
- kontrolní činnosti,
- monitorování kontrol. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)



Obrázek 5 – Vnitřní kontrolní systém a jeho pět základních složek (vlastní zpracování)

Konkrétní podoba vnitřního kontrolního systému závisí na příslušných úlohách a záměrech orgánu veřejné správy. Co se týče zodpovědnosti, nejen za zavedení a nastavení, ale za celý chod vnitřního kontrolního systému, je v rukou vedoucího orgánu veřejné správy. Správné a účinné fungování vnitřního kontrolního systému poskytuje vedení ujištění o tom, že stanovené cíle jsou plněny a s veřejnými prostředky je hospodařeno v souladu s principy 3E. Nástroje, postupy, procesy a opatření, které jsou zřízeny v rámci vnitřního kontrolního systému můžeme komplexně pojmenovat jako řídicí a kontrolní mechanismy. Jejich bližší popis bude upřesněn v následujících podkapitolách (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### 3.5.1 Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí se skládá ze všech nástrojů, procesů, postupů, a také opatření, jež upravují vnitřní organizaci orgánu veřejné správy. Dle příslušných právních předpisů musí být vnitřní organizace nastavena takovým způsobem, aby byla schopna poskytnout včasné a přesné informace o hospodaření a plnění úkolů formou účelnou, hospodárnou a efektivní. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

V kompetenci orgánu veřejné správy je mimo jiné stanovit pravomoci jednotlivých vedoucích a ostatních zaměstnanců při nakládání s veřejnými prostředky. Dále delegují jejich povinnosti ve vztahu k plněným úkolům a současně určují kompetence při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací. Podpůrným nástrojem, který vedoucí orgánu využívá při nastavení pravomocí a odpovědnosti je především organizační řád. Dle metodiky ministerstva financí je správně nastavený organizační řád takový: „ve kterém jsou vymezeny přesně, srozumitelně a v souladu se skutečností odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů tak, aby se vzájemně nepřekrývaly a aby naopak nedocházelo k existenci agend či činností, ke kterým nemá odpovědnost stanovenu žádný z organizačních útvarů.“ (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

Jednou z podstatných věcí nezbytnou k plnění cílů a úkolů je vymezení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců. Dalším kritériem, které zaměstnanci musí splnit, je trestní bezúhonnost a také vyloučení možnosti střetu zájmu. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### 3.5.2 Systém řízení rizik

Systém řízení rizik je neodmyslitelně spojen s kontrolním prostředím. Předpokladem pro správné fungování systému řízení rizik je jasně definována vnitřní organizace orgánu veřejné správy. Dále pak přesné určení pravomocí, odpovědnosti zaměstnanců a v neposlední řadě vymezení odpovědnosti za samotné řízení rizik. Optimální je rozdělení rizik podle útvarů či středisek v jejichž činnosti riziko může nastat. Jedním z jeho důležitých úkolů je schopnost identifikovat rizika a včas na ně reagovat. Podstatné je také informovat vedoucího pracovníka o stavu rizik a sledovat jejich stav v čase. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

Základní elementy procesu řízení rizik jsou:

- Identifikace rizika – určení rizika je důležité kvůli následné formulaci konkrétních opatření, sloužících k jeho případné eliminaci.

- Analýza rizika – provádí se z důvodu hodnocení významnosti, nejčastěji z hlediska jeho pravděpodobnosti a důsledků. Vedoucí organizace se pak následně převážně soustředí na rizika, které mají vysokou pravděpodobnost nebo významnost.
- Stanovení nápravných opatření – nápravná opatření jsou určena k tomu, aby docházelo ke snížení pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich regulace. Konkrétní podoba jednotlivých nápravných opatření se odvíjí od charakteru rizika – jedním z příkladů může být zavedení nových kontrolních mechanismů, systémových změn či individuální opatření souvisejícími s konkrétními zaměstnanci.
- Sledování rizika – doporučeným postupem je evidence rizika, ale také jeho následné sledování a zjištění, zda dané nápravné opatření přispívá k jeho zmírňování či ne. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### 3.5.3 Kontrolní činnosti

Kontrolní činnosti můžeme interpretovat jako formu kontroly zavedenou uvnitř orgánu veřejné správy. Jejím účelem je snížení rizik, které ohrožují plnění cílů a úkolů. Kontrolní činnosti a jejich nástroje upravuje zákon o finanční kontrole v ustanovení §26, §10-16 prováděcí vyhlášky č.416/2004 Sb. Můžeme je v základním pojetí rozčlenit na:

- Předběžnou řídicí kontrolu – hlavním nástrojem, který využívá jsou schvalovací postupy.
- Průběžnou řídicí kontrolu – důležitým nástrojem jsou zde operační a hodnotící postupy. Tento typ kontroly se provádí u operací, které mají delší trvání, zpravidla déle než jeden rok. Předmětem kontroly je především soulad hospodaření s veřejnými prostředky, se stanovenými postupy při realizaci, a také vypořádávání a vyúčtování operací.
- Následnou řídicí kontrolu – reguluje pomocí revizních a hodnotících postupů. Jde o zpětnou formu kontroly, provádí se až po uskutečnění operace, její účel slouží ke zpětnému vyhodnocení operací a zjišťuje se, zda jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty a s principy 3E. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### 3.5.4 Tok informací

Na úvod lze tok informací interpretovat jako přehled nástrojů, procesů, postupů a opatření, které regulují vznik, použití, evidenci a předávání informací nejen uvnitř orgánu veřejné

správy, ale také v kontaktu s jeho externím prostředím. Co se týče právní úpravy, tento prvek vnitřního kontrolního systému upravuje již zmiňovaný zákon o finanční kontrole, konkrétně ustanovení §25 a §27. Dalšími právními prameny jsou vnitřní procesy a postupy uvnitř organizace, například nastavení postupů vzájemné komunikace mezi jednotlivými útvary orgánů veřejné správy či postupů pro externí komunikaci. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

Jedním z předpokladů v rámci plnění cílů a úkolů orgánů veřejné správy jsou relevantní, včasné a úplné informace. Tyto informace nemusí mít pouze finanční charakter, je třeba je vnímat v širším kontextu, protože rizika mohou nastat i v jiných oblastech než finančních, kupříkladu v oblasti personální či právní. (Ministerstvo financí ČR, ©2022)

### **3.5.5 Monitorování kontrol**

Monitorování představuje průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému. Cílem je ověřit funkčnost, přiměřenost a účinnost nastavení systému. Dále pak zjištění případných nedostatků, jejich následná komunikace a sledování nápravných opatření. Monitoring je ve své podstatě vlastně dohled a prováděn může být formou kontroly ze strany nadřízených pracovníků nebo jej lze delegovat na konkrétní zaměstnance. Cíl monitorovacích činností se skládá ze dvou principů – organizace vyvíjí a provádí průběžná nebo samostatná hodnocení, aby se ujistila, že jsou přítomny a fungují součástí vnitřní kontroly. Druhým principem je vyhodnocení nedostatků vnitřní kontroly a včasné informování vedení organizace (Ministerstvo financí ČR, ©2022; COSO Week, ©2022)

## **3.6 Vnitřní účetní směrnice**

Co se týče vnitřních účetních směrnic, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ukládá v některých případech povinnost vytvořit vnitropodnikové směrnice. Dále tento zákon o účetnictví pokládá povinnost vést účetnictví takovým způsobem, aby účetní závěrka byla vytvořena správně, srozumitelně, přehledně a zároveň předkládala věrný a poctivý obraz. Vnitropodnikové směrnice lze nazvat nástrojem vnitřního kontrolního systému a současně prostředkem, aby vnitřní kontrolní systém správně fungoval. (Louša, 2018, s. 7; Králíček a Molín, 2014, s. 97)

Vnitřní účetní směrnice můžeme také popsat jako souhrn pravidel, podmínek, pravomocí a odpovědností, které se týkají konkrétní pracovní činnosti. Slouží tedy k tomu, aby byly zákonné předpisy využity na určité podmínky v účetní jednotce. Každá směrnice by měla být součástí podnikové kultury a hojně užívaným nástrojem, neboť její užívání může vést

k usnadnění práce v operativních činnostech. Nejenže kvalitní sestavení vnitropodnikových směrnic vede k celkovému zlepšení vnitřního řízení podniku, ale dalším přínosným argumentem je skutečnost, že vhodně zpracovaná směrnice napomáhá k připravenosti účetní jednotky pro případ kontroly účetnictví, ať už se jedná o kontrolu vnější či vnitřní. Lze tedy říci, že vnitřní účetní směrnice a dohled nad dodržováním směrnic se může podílet na tom, aby nedocházelo k protiprávnímu chování uvnitř účetní jednotky. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 38)

### 3.6.1 Sestavení vnitropodnikových směrnic

Důležité je rovněž uvědomit si, že samotné sestavení vnitropodnikových směrnic s sebou přináší obsahově i časově náročnou práci. Příslušný zaměstnanec účetní jednotky však nevytváří pouze směrnice, týkající se pracovníků v úseku účetnictví, ale pojímající i všechny ostatní činnosti uvnitř účetní jednotky. Zákon neukládá přesně určené postupy, jak vnitřní účetní směrnice vytvořit, avšak nutností je zpracování dle všech platných pravidel. (Schiffer, 2009, s. 43)

Králíček a Molín (2014, s. 97) uvádí, že „význam vnitřních směrnic lze spatřit zejména ve dvou ohledech:

- a) jako nástroj pro zmíněné stanovení pravidel fungování u dané společnosti a pro vymezení odpovědnosti konkrétních osob v těch oblastech, kde tuto úpravu daný subjekt považuje za nutnou či vhodnou, a
- b) jako realizaci rozhodnutí daného subjektu v těch situacích, kdy to stanoví zákon, resp. jiný právní předpis – zejména v oblasti účetnictví.“

Při vytváření a úpravě vnitřních směrnic je však nutné postupovat dle hlavních zásad, a to vytvářet vnitropodnikové směrnice tak, aby byly logické a i přehledné, neboť každý pracovník by měl přesně vyčíst, co se právě jeho týká a co má vykonávat. Co se týče samotného textu vnitřních směrnic je nutné, aby byl srozumitelný – tedy aby mu rozuměl vedoucí účetní jednotky i všichni ostatní zaměstnanci, kterých se směrnice týká, a zároveň také jednoznačný – tudíž používat stejné pojmy pro stejné věci ve všech směrnicích. Dále je kladen důraz na stručnost, protože nadbytečná slova porušují smysl úpravy a znění směrnice a uspořádanost směrnic, avšak je důležité, aby byly definovány všechny vymezené postupy stejné problematiky u sebe. Na závěr je při tvorbě a aktualizaci směrnic velmi podstatné kontrolovat platné právní předpisy. (Schiffer, 2009, s. 43-44; Šteker a Otrusinová, 2016, s. 39)



Při tvorbě vnitropodnikové směrnice záleží na samotné účetní jednotce, jaké konkrétní náležitosti zvolí. I když směrnice nemají žádnou závaznou strukturu, je vhodné zahrnout přinejmenším formální a věcné náležitosti. Vnitřní směrnice se obvykle vyskytují v následující struktuře. Jedná se o tři kategorie, a to záhlaví, samotný vlastní text a zápatí.

a) Záhlaví

- název a sídlo společnosti
- název směrnice a číselné označení směrnice
- schválení – jedná se o osobu, která má pravomoc přikazovat i rozhodovat o dané problematice, kupříkladu jednatel, generální ředitel či hlavní účetní
- revize – v případě, kdy je nutná aktualizace či přepracování směrnice
- účinnost – den, kdy začíná platit vnitřní směrnice, určit, zda je vystavena jen na stanovené období či na neurčitou dobu
- rozdělovník – určení pro koho je směrnice vymezena
- vydal – jedná se o osobu, která podává ostatním pracovníkům informace v případě dotazů
- přílohy – samotný název a vymezení počtu příloh ke konkrétní směrnici

b) Vlastní text

- úvodní ustanovení – obsahuje odkazy na odpovídající právní předpisy včetně příslušné citace
- text směrnice – zahrnuje veškerá východiska určité problematiky
- závěrečná ustanovení – pojímají určení závažnosti směrnice, jestli je jen pro určité pracovní úseky, pověření kontrolního pracovníka, aby dodržoval, zda je směrnice dodržována a dále obsahuje i ustanovení, jenž ruší předchozí směrnice a ustanovení o přílohách

c) Zápatí

- datum a místo vydání
- číslo stránky a celkový počet stran
- podpis osoby, jenž schvaluje směrnici. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 39; Králíček a Molín, 2014, s. 97-98)

### 3.6.2 Členění vnitropodnikových směrnic

Vnitřní účetní směrnice lze rozčlenit do dvou kategorií, a to na směrnice, jež jsou stanoveny či doporučeny zákonem, respektive jiným právním předpisem – kupříkladu zákon o účetnictví, účetní vyhlášky a zákoník práce. Dále na směrnice, jež účetní jednotka uveřejňuje dobrovolně, neboť napomáhají ke zlepšení funkčnosti účetní jednotky či optimalizaci toku informací, upravují kompetence a odpovědnost zaměstnanců. Nutno je také podotknout, že v určitých případech se vyskytují obě kategorie dohromady, tedy jeden vnitřní předpis odpovídá požadavkům legislativy a zároveň je sklouben s úpravou nad rámec nároků právních předpisů. (Králíček a Molín, 2014, s. 97)

Vnitřní směrnice, vztahující se k oblasti vedení účetnictví, lze označit jako zásadní. Důležité však je, že jejich podstatná úloha nespočívá pouze v zaručení stejného metodického postupu sledování a zaznamenávání hospodářských operací mezi individuálními útvary, přičemž tento postup musí být zaručen i v čase – tedy stejný postup a stejné řešení podobných situací v odlišných účetních obdobích, ale především jde o určení povinností jednotlivým zaměstnancům uvnitř účetní jednotky, což vede právě k prevenci podvodnému konání. (Králíček a Molín, 2014, s. 101; Louša, 2018, s. 8)

Jak již bylo řečeno ze Zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ale také ze Zákonu č. 262/2006, zákoník práce nebo dle vyhlášek či Českých účetních standardů vyplývá povinnost tvorby vnitřních směrnic účetních jednotek. Jedná se například o následující položky:

- Účtový rozvrh – ten je sestavován dle směrné účtové osnovy, tedy podle seznamu účtových skupin, které stanovují účetní vyhlášky. Pro účetní jednotky plyne povinnost sestavení účtového rozvrhu pro každé účetní období, ale je však povolena případná úprava či doplnění během účetního období. V účetní jednotce je stanovena osoba, jenž zodpovídá za sestavení účtového rozvrhu, ale také za jeho udržování a následnou archivaci.
- Odpisový plán – ve kterém účetní jednotka vymezí způsob opotřebení dlouhodobého majetku, dále by měl obsahovat metodu odpisování, tedy zda bude využito rovnoměrné či zrychlené odepisování, určit období účtování odpisů a jakým způsobem bude dlouhodobý majetek zařazen či vyřazen. V mnohých případech zahrnuje odpisový plán i určení odpovědného zaměstnance jehož úkolem je přihlížet na dodržování odpisového plánu. Na rozdíl od účtového rozvrhu u odpisového plánu nejsou povoleny úpravy, a tedy platí pro celé účetní období.

- Nakládání s dlouhodobým majetkem – zavedení této směrnice napomáhá k správnému hospodaření s hmotným i nehmotným dlouhodobým majetkem, obstarání inventarizačních čísel, určení způsobu zařazení i jeho vyřazení. Další nezbytností je rovněž určit způsob evidence a informace ohledně účtování drobného majetku.
- Způsob oceňování majetku a závazků v cizí měně – dle zákona o účetnictví účetní jednotce plyne povinnost vést účetnictví v českých korunách. Co se týče pohledávek či závazků, podílů na obchodních korporacích, práv z cenných papírů nebo také cenin je nutnost provést přepočty, a to buď dle aktuálního kurzu České národní banky ke dni uskutečnění účetního případu nebo je také možnost využití předem stanoveného pevného kurzu, který si upraví účetní jednotka vnitřním předpisem, a to na základě kurzu devizového trhu, jež vyhláší Česká národní banka. Tento pevný kurz je účetní jednotka oprávněna v průběhu období změnit. Současně má povinnost tento kurz nahradit, pokud dojde k posílení či oslabení měny.
- Cestovní náhrady – upravuje Zákon č. 262/2006 zákoník práce, dle kterého si účetní jednotka volí výši náhrad a také způsob výpočtu. Také jsou zde vymezeny způsoby vyúčtování pracovních cest a zásady pro poskytování náhrad ať už v České republice či v zahraničí.
- Kompetence a podpisové vzory – § 33a odst. 9 ukládá účetním jednotkám povinnost zabezpečit účetní záznamy, aby nedošlo k zneužití, poškození či například k neoprávněné změně. Toto zabezpečení je nejčastěji realizováno pomocí hesla, a proto se do programu dostane pouze kompetentní osoba, ať už k úpravě dat či jen k nahlížení. (Louša, 2018; Šteker a Otrusínová, 2016, s. 39)

Dále je vhodná tvorba vnitropodnikových směrnic u oblastí, kde rovněž nalezneme i specifika účtování, například u zásad časového rozlišení nákladů či výnosů, také u zásob, inventarizačních rozdílů, opravných položek, rezerv nebo u odložené daně. (Vnitropodnikové směrnice – NOTIA, ©2022)

Mezi ostatní směrnice, které napomáhají k lepšímu fungování konkrétních činností uvnitř účetní jednotky a jejich vytvoření je tedy přínosné, patří například organizace vnitropodnikového účetnictví, účtování podrozvahových účtů, vnitřní mzdové předpisy, úprava pohledávek po lhůtě splatnosti, umožnění slev a bonusů svým odběratelům, určení zásad při využití firemních motorových vozidel. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 39)

### 3.6.3 Nedostatky vnitropodnikových směrnic

V současné době se mnoho účetních jednotek potýká s potížemi, neboť uvnitř organizací dochází k absenci aktuálních vnitropodnikových směrnic. Mnohdy je to následek toho, že účetní jednotky nepřístupují dostatečně zodpovědně k pravidelnému aktualizování vnitřních směrnic, neboť při každé změně organizace, úpravě účetních postupů či při přeměně pravidel a realizaci určitých činností je nezbytná aktualizace a úprava vnitřních účetních směrnic. Musí být rovněž udržena návaznost na aktuální změny účetní a daňové legislativy. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 40)

Mezi další nedostatky vnitropodnikových směrnic patří fakt, že jim schází systematičnost a logické uspořádání, proto často dochází ke špatné orientaci. Ve směrnicích se rovněž často vyskytují gramatické chyby, nepřehledné či chaotické číslování a členění, nepromyšlené užívání zkratk, které jsou pro mnohé pracovníky neznámé a nepochopitelné. V některých případech chybí označení dne účinnosti či zvolení odpovědné osoby, která má povinnost samotnou tvorbu a následnou aktualizaci směrnic. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 40)

## 3.7 Interní audit

Interní audit je oproti auditu externímu poměrně mladým oborem. Jeho počátky spadají do 30. a 40. let minulého století, kdy zpočátku jeho činnost využívaly zejména instituce typu bank a pojišťoven. V následujících dekádách se jeho funkce rozšířila i mezi ostatní sféry veřejného sektoru a služeb. (Králíček a Molín, 2014, s. 46)

V rámci České republiky upravuje problematiku interního auditu zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Povinnost realizace interního auditu se vztahuje pouze na veřejnou správu, nikoli na soukromý sektor. Ve svých počátcích se interní audit soustředil zejména na finanční audit a vnitřní účetní kontrolu. Později se jeho činnost rozšířila o další funkce. Mezi tyto nové funkce patří například o auditu jakosti, auditu managementu či operací. (Králíček a Molín, 2014, s. 47)

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 217) uvádí, že „audit představuje nezávislou a objektivní činnost. Jde v podstatě o dodatečnou kontrolu dokončených činností osobami, které nejsou ovlivněny danými procesy.“

Při výkonu interního auditu je nutné nejprve určit kdo, a především co bude předmětem auditu. Je však nezbytné, aby oddělení auditu v dostačujícím rozsahu porozumělo činnosti oddělení, ve kterém je naplánován audit. Dále je důležité nastavení cíle auditu, ale také

stanovení důkazního materiálu a rovněž vymezení vhodných technik auditu. Následuje fáze, kdy je veškerý materiál nahromaděn a zanalyzován. Dle zpracované analýzy je vyhotovena zpráva, která obsahuje samotná zjištění auditu a také závěry interního auditu. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 217)

### 3.7.1 Funkce interního auditu

Jak již vyplývá z názvu – interní audit je prováděn pověřeným zaměstnancem uvnitř organizace. Kontrolní činnost se vztahuje na veškeré druhy operací, jež v podniku probíhají, a to takovým způsobem, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení. Důležitými kritérii, které musí odpovědný zaměstnanec splňovat, jsou především nezávislost a objektivita. (Králíček a Molín, 2014, s. 47)

V rámci přezkoumávání vnitřního kontrolního systému je potřeba zjistit kupříkladu zda jsou dodržovány příslušné právní předpisy a náležité postupy jsou v souladu s legislativou. Dále pak, zda je orgán řídicí kontroly schopen podávat vedoucímu orgánu spolehlivé a včasné informace, ať už z oblasti provozní, finanční či jiné. Co patří k primárním úkolům interního auditora je také zjištění, zda vnitřní kontrolní systém funguje efektivně, je způsobilý včas reagovat na změny ekonomických, provozních či právních podmínek a přizpůsobit se měnícímu se prostředí a okolnostem. (Zákon č. 320/2001)

V problematice auditu, a to nejen interního, je významná rovněž detekce rizik. Dobře fungující útvar interního auditu by měl být schopný s dostatečným časovým předstihem identifikovat možná rizika, vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy a zkontrolovat, jestli jsou přijímána uspokojivá opatření, vedoucí k jejich eliminaci – v lepším případě k jejich předcházení. Dalším úkolem útvaru je také konzultační činnost. (Zákon č. 320/2001) Na závěr vnitřní kontroly podává útvar interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy svá doporučení, zjištění a poznatky. Tato doporučení směřují ke zlepšení vnitřního kontrolního systému, předcházení rizik či jejich zmírnění. Velké riziko, které ovlivňuje oblast interního auditu, mnohdy nastává v případě, kdy je vytvořena nekvalitní zpráva. Orgán veřejné správy tak není dostatečně informován, neboť tato zpráva neobsahuje žádná doporučení či zjištění zásadních výsledků. (Zákon č. 320/2001; Chambers, 2014, s. 161).

### 3.7.2 Tradiční a moderní pojetí interního auditu

Postupem času se tradiční pojetí interního auditu, charakterizované spíše jako činnost, zaměřená na veškeré druhy operací uvnitř podniku, prováděná příslušným pověřeným

zaměstnancem a vedoucí ke správnému fungování vnitřní kontroly a efektivnosti řízení, začalo považovat za zastaralé. (Králíček a Molín, 2014, s. 47)

Novější pojetí se snaží zohlednit podmínky, spojené s odbornou činností – například pravdivost, nezávislost a použití metod auditorské činnosti. Cílem interního auditu v tomto modernějším pojetí je zaměřit se na přidanou hodnotu a zlepšit chod organizace. Autorita interního auditora je na rozdíl od tradičního pojetí spíše neformální a vychází spíše z osobních zkušeností a schopností než z podnikových předpisů. (Králíček a Molín, 2014, s. 47-48)

### 3.7.3 Institut interních auditorů

Globálně se prosazováním a podporou rozvoje interního auditu zabývá mezinárodní organizace – Institut interních auditorů. Tato organizace vznikla roku 1941 v USA a spolupracuje s více než 190 zeměmi po celém světě. Jednou z mnoha činností, které IIA vykonává je tvorba profesních standardů. Poslední verze byla vydána roku 2009 pod názvem Mezinárodní rámec pro profesionální praxi interního auditu. Standardy jsou tvořeny 6 stěžejními částmi, a to:

- Definice interního auditu
- Etický kodex
- Standardy
- Stanoviska
- Doporučení pro praxi
- Návody pro praxi

Standardy tedy tvoří základnu pro působení certifikovaných interních auditorů. První tři části jsou pro členy IIA povinné, zbývající tři části zcela závazné sice nejsou, nicméně jsou silně doporučeny. Co se týče aktualizace standardů, na základě současných dynamických podmínek, probíhá kontrola a korekce každé tři roky. (Králíček a Molín, 2014, s. 50)

### 3.7.4 Český institut interních auditorů

V rámci České republiky vykonává obdobnou činnost Český institut interních auditorů. Jde o zapsaný spolek, jež je součástí mezinárodního Institutu interních auditorů a na našem území působí od roku 1995. Aktivita spolku se soustřeďuje především na poskytování informací o rozvoji interního auditu, a to jak v rámci České republiky, tak v zahraničí. Dále pak poskytuje konzultace v jednotlivých oblastech auditu, uveřejňuje materiály, potřebné

získání a rozšíření znalostí o funkci interního auditu, připravuje jednání a akce, zaměřené na rozšiřování praxe interního auditu a všeobecně se snaží o popularizaci a zvýšení povědomí o oboru interního auditu. (ČIIA, ©2022)

### 3.7.5 Srovnání interního a externího auditu

Jak již bylo řečeno, funkce interního auditu je tradičně vykonávána osobou, jež pracuje v podniku. Může však také nastat situace, kdy je pověřen učinit audit externí subjekt – stojí tedy mimo organizaci a nesmí být vlastníkem či zaměstnancem dané účetní jednotky. Pak tedy mluvíme o tzv. outsourcingu. Avšak v určitých případech je velmi efektivní využít jak zaměstnance spadající do úseku interního auditu, tak i pracovníky externí společnosti. Takto zvolenou kombinací lze nazvat jako co-sourcing. (Králíček a Molín, 2014, s. 49)

Ve vztahu k auditu, jakožto k ověření úplnosti, pravdivosti, správnosti týkající se účetnictví dané společnosti, lze rozlišit dva přístupy. Jedná se externí a interní audit. Co se týče externího auditu, jeho hlavním cílem je nezávisle ověřit výroční zprávu a účetní závěrku, následně zveřejnit objektivní názor na ně se záměrem zvětšení bezpečnosti zveřejňovaných účetních informací. Naopak hlavním cílem auditu interního je zkvalitnění výkonnosti řízení rizik a celé organizace či zlepšení řídicích a kontrolních procesů a správy. Mezi uživatele externího auditu lze zařadit vlastníky podniku, investory, banky, věřitele nebo stát. V případě interního auditu mluvíme o členech představenstva, vrcholovém managementu nebo o pracovnících řídicího úseku podniku. Povinnost provést audit stanovuje zákon u auditu externího, avšak u auditu interního tato povinnost nastává jen u bank, pojišťoven, subjektů veřejné správy. Další rozdíl mezi externím a interním auditem je předmět auditu, kdy je u auditu externího kladen důraz na účetní závěrku a výroční zprávu. Interní audit se zaměřuje na veškeré činnosti a procesy uvnitř účetní jednotky. Na závěr je nutné zmínit, že externí audit je uskutečňován periodicky – tedy každý rok a u interního auditu je tato frekvence průběžná. (Králíček a Molín, 2014, s. 49; Vochozka a Mulač, 2012, s. 485)

## 3.8 Finanční analýza neziskových organizací

Špička (2017, s. 1) ve své knize uvádí, že „finanční analýzu lze definovat jako komplexní a systematickou analýzu historických a plánovaných účetních výkonů pomocí aparátů finančních ukazatelů s cílem vyhodnotit dosavadní i očekávanou finanční situaci organizace a podpořit kvalitu jejího strategického řízení“.

Pro organizace, jejichž hlavním cílem není generování kladného výsledku hospodaření – zisku, je podstatná finanční stabilita – vyrovnanost příjmů a výdajů, více zdrojů financování, a především jejich efektivní zužitkování a plánování. Tyto zdroje, jež jsou získané k financování činnosti, musí být v souladu s 3E – efektivně, účelně, hospodárně. (Špička, 2017, s. 114)

Cílem finanční analýzy tak je identifikovat finanční situaci podniku. Není však důležité pouze zhodnocení hospodaření z minulých let, avšak i přijít na pozitivní či negativní faktory, ovlivňující hospodaření. I malý problém, který byl doposud skryt může být příčinou finančního problému do budoucna. Na druhou stranu zjištění silných stránek organizace, lze rovněž využít. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 85)

Důležitou částí finančního řízení je hodnocení výkonnosti, protože každá organizace se snaží být úspěšnou a potřebuje znát svůj vývoj finanční situace a zhodnocení dosáhnutých výsledků. Díky rozdílnému smyslu činnosti a hlavních cílů neziskových organizací nelze k hodnocení jejich výkonnosti zcela přejmout metody měření a řízení výkonnosti určené pro ziskově zaměřené společnosti. Mluvíme-li o výkonnosti neziskových organizací, jde především o způsob plnění svého poslání. Oblast neziskových organizací vykazuje specifika, na které je nutné při hodnocení výkonnosti brát zřetel. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 64-65)

Podniky a subjekty ve veřejném sektoru lze označit za finančně zdravé, pokud splňují tři kritéria. Prvním z nich je, že zhodnocují vložený kapitál a co se týče veřejného sektoru jde o co největší efektivnost při používání zdrojů. Dále se jedná o schopnost uhrazovat své splatné závazky. Třetím kritériem je finanční nezávislost – u veřejných subjektů můžeme mluvit o nezávislosti na jiných doplňkových zdrojích ve srovnání s rozpočtovými výdaji. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 85-86)

Neziskové organizace lze posuzovat z mnoha odlišných hledisek. K hodnocení finanční situace je vhodné použít finanční ukazatele, které hodnotí finanční zdraví organizace a popřípadě mohou objevit nedostatky v hospodaření. Jedná se o posouzení finanční stability organizace, soběstačnosti, platební schopnosti, rentability doplňkové činnosti a další. Tato diplomová práce je zaměřena především na ukazatele, které budou využity v praktické části. (Špička, 2017, s. 115; Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 65)



### 3.8.1 Vertikální a horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy absolutních ukazatelů stanovujeme, jak se změnila položka v účetním výkazu oproti předchozímu roku. Tyto změny mohou být vyjádřeny jak v absolutní výši – rozdíl mezi hodnotami určité položky ve dvou po sobě jdoucích obdobích, tak i v relativní výši – o kolik procent se hodnota ukazatele zvýšila oproti předchozímu období. Zkratka  $t$  označuje období – rok. (Máče, 2006, s. 29-30)

*Absolutní změna:*  $Ukazatel_{t+1} - Ukazatel_t$

*Relativní změna:*  $\frac{Ukazatel_{t+1} - Ukazatel_t}{Ukazatel_t} * 100$

Vertikální analýza je určena pro posouzení podílu jedné položky na celku. Jedná se tak o znázornění jednotlivých položek v účetním výkazu, a to jako procentní podíl ke zvolené základně (souhrnné položce), která je rovna 100 %. Základnou je obvykle hodnota celkových aktiv a pasiv a při rozboru výkazu zisku a ztráty hodnota celkových nákladů a výnosů. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

*Podíl položky:*  $\frac{položky}{souhrnná\ položka} * 100$

Pomocí horizontální i vertikální analýzy lze rozpoznat velmi významné změny položek, jejich velikosti a zároveň i určit položky, jenž mají nejvýraznější podíl a je třeba jim věnovat pozornost. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 93-95)

### 3.8.2 Ukazatele likvidity

Tento ukazatel znázorňuje, v jaké míře je organizace schopna platit své krátkodobé závazky. U neziskových organizací je hodnocení krátkodobé platební schopnosti totožné se ziskově orientovanými subjekty. (Špička, 2017, s. 116; Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 99)

*Hotovostní (okamžitá) likvidita:*  $\frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$

*Pohotová likvidita:*  $\frac{Krátkodobé\ pohledávky + Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$

*Běžná likvidita:*  $\frac{Oběžná\ aktiva\ celkem}{Krátkodobé\ závazky}$

Zajištění likvidity organizace je jeden z primárních cílů finančního řízení. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 99-102)

### 3.8.3 Ukazatele financování

U neziskových organizací je podstatná rozmanitost zdrojů financování, protože při závislosti pouze na jednom zdroji a případné jeho ztrátě, vzniká velké riziko ohrožení existence organizace. (Špička, 2017, s. 115)

Špička (2017, s. 115-116) ve své knize uvádí, že „více než tři druhy rovnovážně rozdělených disponibilních zdrojů zajišťují společně s možností hospodářské činnosti ekonomickou stabilitu neziskové organizace. Pokud je těchto zdrojů méně či není možné hospodářskou činnost provozovat, stabilita neziskové organizace se problematizuje.“

V analýze finanční situace naležeme následující ukazatele financování:

$$\text{Ukazatel finanční samostatnosti: } \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva}}$$

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika: } \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková pasiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu: } \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Součet ukazatelů finanční samostatnosti a věřitelského rizika je roven 1, tedy 100 %. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 115)

### 3.8.4 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie posuzuje míru soběstačnosti v neziskovém sektoru. Autarkie na základě nákladů a výnosů znázorňuje, v jaké míře je nezisková organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy z hlavní činnosti. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 66)

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů: } \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} * 100$$

Za příznivý výsledek ukazatele lze považovat hodnotu vyšší než 100 %, kdy hodnota výnosů překračuje hodnotu nákladů, avšak je nutno brát ohled i na konkrétní činnosti a potřeby organizace. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 66)

### 3.8.5 Ukazatele rentability

U ukazatelů rentability je patrný rozdíl finanční analýzy neziskových organizací a u organizací, jejichž hlavním cílem je zisk. Neziskové organizace kromě své hlavní činnosti vykonávají i činnost vedlejší – hospodářskou, která musí být zisková a napomáhat tak činnosti hlavní. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67)

Pro měření rentability v neziskovém sektoru lze využít následující ukazatele:

$$\text{Rentabilita nákladů hospodářské činnosti: } \frac{\text{Výsledek hospodaření hospodářské činnosti}}{\text{Náklady hospodářské činnosti}} * 100$$

Tento ukazatel poměřuje velikost zisku a vzniklé náklady z hospodářské činnosti. Jedná se o ukazatel nákladové rentability vyjádřený v procentech. Jestliže hodnoty opakovaně vychází v záporných číslech, nejedná se o příznivé výsledky a je vhodné v hospodářské činnosti dále nepokračovat. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67)

$$\text{Míra pokrytí ztráty z hl. činnosti ziskem z hosp. činnosti: } \frac{\text{VH z hos. činnosti v kladné hodnotě}}{\text{VH z hl. činnosti v záporné hodnotě}} * 100$$

Ukazatel určuje, jak velká část ztráty z hlavní činnosti byla kryta ziskem z hospodářské činnosti. Míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti lze aplikovat pouze v případě, jestliže nezisková organizace vykazuje zisk z hlavní činnosti. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 113)

$$\text{Variátor celkových nákladů: } \frac{\frac{\text{Náklady celkem}_{t+1} - \text{Náklady celkem}_t}{\text{Náklady celkem}_t}}{\frac{\text{Výnosy celkem}_{t+1} - \text{Výnosy celkem}_t}{\text{Výnosy celkem}_t}}$$

Tento ukazatel zobrazuje vztah mezi vývojem celkových nákladů a vývojem celkových výnosů. V čitateli je uvedena meziroční změna nákladů a ve jmenovateli meziroční změna výnosů. Nastane-li situace, že hodnota variátoru činí více než 1, je organizacím doporučováno získat větší množství neinvestičních prostředků. Zkratka t značí období – rok. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67-68)

### 3.8.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity posuzují, jak efektivně hospodaří neziskové organizace s majetkem. Lze sem zařadit ukazatele doby obratu a rychlosti obratu.

$$\text{Obrat kapitálu (hlavní činnosti): } \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Pasiva celkem}}$$

$$\text{Doba inkasa krátkodobých pohledávek: } \frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků: } \frac{\text{Krátkodobé závazky} * 360}{\text{Náklady z hlavní činnosti}}$$

Obecně je známo, že čím vyšší aktivita, tím účinněji organizace využívá svůj majetek. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 69)

### 3.9 Kalkulace

Vzhledem k tomu, že v praktické části budou tvořeny kalkulace jako součást projektového řešení, je v této podkapitole uveden obecný teoretický rámec, týkající se jejich tvorby.

Popesko a Papadaki (2016, s. 59) uvádí, že „kalkulaci je možno definovat jako propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost, operaci, tedy kalkulační jednici či nákladový objekt“.

Nákladové členění lze nejčastěji charakterizovat pomocí následující struktury:

- spotřeba materiálu, energie,
- spotřeba a použití externích prací a služeb,
- mzdové a ostatní osobní náklady, zahrnující také sociální a zdravotní pojištění,
- odpisy DHM i DNM,
- finanční náklady.

Kalkulace je důležitým nástrojem v rámci podnikového řízení, prostupuje většinou podnikových oblastí a slouží jako podklad pro další rozhodování. Kalkulaci lze využít také při plánování a kontrole a jejím dalším účelem je podpora a poskytnutí základních informací při tvorbě cen uvnitř podniku. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 175-176)

Z hlediska doby sestavování lze kalkulace rozdělit na předběžné a výsledné. Předběžné kalkulace, jak vyplývá z názvu, jsou vytvářeny před provedením výkonu a slouží k zjištění nákladů pro budoucí realizaci výkonů. Kalkulace výsledné mají funkci spíše kontrolní – jejich tvorba se uskutečňuje až po provedení výkonu a po srovnání s předběžnou kalkulací se zjišťují odchylky. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 175-176)

V rámci příspěvkové organizace, jež je předmětem zkoumání této diplomové práce je využita kalkulace předběžná. Výkon, na něhož je kalkulace sestavená, představuje pronájem tělocvičny a víceúčelového hřiště, a to na 1 hodinu.

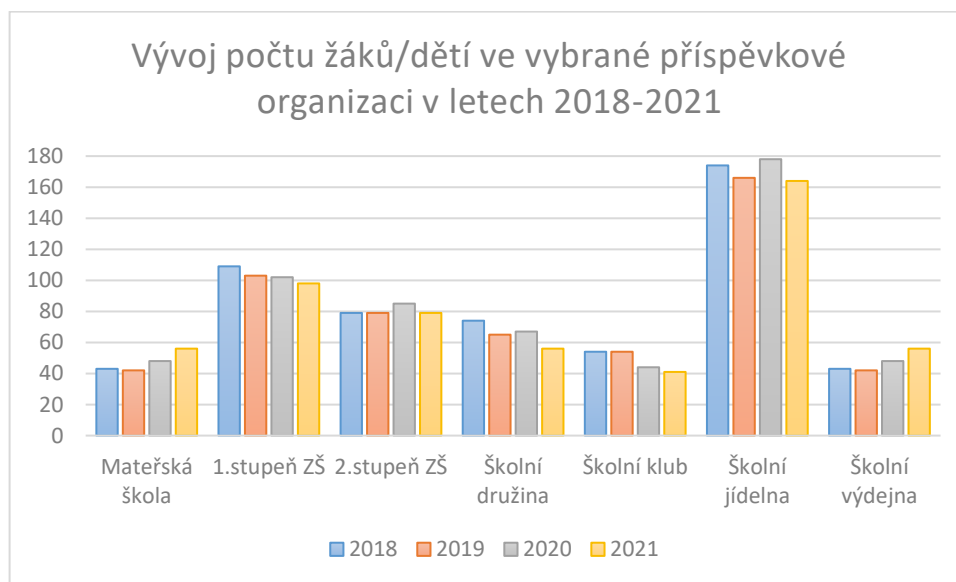
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na příspěvkovou organizaci, která je zřízena obcí. Zvolená organizace si nepřála uvádět přesnou identitu, a proto v práci její název uveden nebude. Jako podklad pro vypracování této kapitoly posloužily data z výroční zprávy, zřizovací listina, ale také informace získané při rozhovoru s účetní a hospodářkou školy.

Zvolenou příspěvkovou organizací je základní a mateřská škola nacházející se v obci, která spadá do okresu Uherské Hradiště. Tato příspěvková organizace byla zřízena na základě zřizovací listiny dne 14. 4. 1992, a to na dobu neurčitou. Vybraná základní škola tedy vystupuje v roli právnické osoby v právních vztazích svým jménem a na vlastní odpovědnost. Tato příspěvková organizace územního samosprávného celku – obce, byla zřízena zastupitelstvem, a to prostřednictvím zřizovací listiny.

Jedná se o školu úplného typu, jenž je navštěvována především žáky z okolních obcí. Příspěvková organizace je součástí výchovně vzdělávací soustavy a jejím hlavním profilem je vzdělávací centrum, které nabízí škálu kulturních, sportovních či zájmových aktivit. Součástí školy je základní škola, mateřská škola, školní družina, školní klub, školní jídelna a pro mateřskou školu i školní výdejna.



Graf 1 – Vývoj počtu žáků/děti ve vybrané příspěvkové organizaci v letech 2018-2021 (vlastní zpracování na základě dat výročních zpráv vybrané PO)

V současnosti do školy dochází 233 dětí/ žáků, neboť I. stupeň základní školy navštěvuje 98 žáků, II. Stupeň 79 žáků a ve škole mateřské je aktuální počet 56 dětí. Výše uvedený graf

zobrazuje celkový vývoj počtu žáků či dětí, kteří v letech 2018-2021 navštěvovali mateřskou školu, základní školu, školní družinu či klub, ale také školní jídelnu a výdejnu.

V čele příspěvkové organizace stojí ředitel, dále ve škole v současné době pracuje jedna účetní jakožto technickohospodářský zaměstnanec, sedmnáct učitelů, tři asistentky pedagoga, dvě vychovatelky školní družiny, čtyři pracovnice školní jídelny a pět správních zaměstnanců.

K realizaci výuky je využíváno 12 učeben, z toho 3 odborné učebny, školní družina a školní klub. Školní učebny jsou napojeny na internetovou síť s možností využití projektorů, a to některých i interaktivních. K výuce tělesné výchovy je užívána tělocvična a přilehlé prostory se školním pozemkem a školním hřištěm, které bylo v nedávné době kompletně zrekonstruováno.

### **Hlavní účel**

Dle zřizovací listiny hlavním účelem příspěvkové organizace je vykonávat činnost mateřské školy, základní školy, školní družiny, školního klubu a školní jídelny.

### **Předmět činnosti**

Příspěvková organizace jako:

- mateřská škola poskytuje předškolní vzdělávání
- základní škola poskytuje základní vzdělávání

Činnost mateřské a základní školy se řídí dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů a prováděcími předpisy ke školskému zákonu.

- školní družina umožňuje zájmové vzdělávání
- školní klub rovněž poskytuje možnost zájmového vzdělávání

Co se týče činnosti školní družiny a školního klubu, jejich činnost se řídí zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), zejména pak ustanovením § 118 a prováděcími předpisy ke školskému zákonu.

- školní jídelna zajišťuje školní stravování

Činnost školní jídelny se řídí podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), zejména pak ustanovením § 119 a prováděcími předpisy k zákonu.

Dále má příspěvková organizace oprávnění v souladu s ustanovením § 33b zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, poskytovat svým zaměstnancům závodní stravování.

Mimo jiné základní škola také spolupracuje s rodiči žáků, kteří společně vytváří hromadné aktivity a činnosti, aby docházelo k rozvoji žáků ve škole či dětí ve školce. Příspěvková organizace rovněž zajišťuje začlenění i žáků, kteří mají zdravotní postižení či určitou vývojovou vadu. Dále zaopatřuje bezpečnost a ochranu zdraví, požární ochranu, ale také vzdělávání svých pedagogických pracovníků.

Příspěvková organizace rovněž vykonává činnost doplňkovou, která je prováděna za úplatu dle živnostenského oprávnění. Doplňková činnost je sledována odděleně od činnosti hlavní. Jedná se o činnost hostinskou. Podmínkou realizace doplňkové činnosti je však skutečnost, že chod doplňkové činnosti nesmí narušit plnění činnosti hlavní. Doplňková činnost jakožto celek je provozována jen za předpokladu ziskovosti. Další podmínkou je, že dosažené peněžní prostředky z činnosti doplňkové jsou využity ke zlepšení činnosti hlavní.



## 5 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza zvolené základní školy je vypracována pro období 2018 až 2021. Tato kapitola slouží především jako podklad pro představení příspěvkové organizace. Pozornost je tedy věnována majetkové a finanční struktuře, a dále také analýze nákladů a výnosů. Veškerá data byla čerpána z informačního portálu Ministerstvo financí ČR – Monitor, a neboť v období zpracování této části nebylo ještě zveřejněno 4. čtvrtletí roku 2021, bylo mi poskytnuto ve vybrané základní škole.

### 5.1 Analýza majetkové struktury

Majetková část finanční analýzy je sestavena pro čtyři zdrojově dostupná období, tedy čtyři poslední uplynulé roky. Při prvním pohledu na majetkovou část je zřejmé, že příspěvková organizace disponuje na straně aktiv z větší části aktivy oběžnými. Z poměrového hlediska pozorujeme, že jejich hodnota je ve většině sledovaných let přibližně dvakrát vyšší než hodnota stálých aktiv.

Níže uvedená tabulka zobrazuje majetkovou strukturu vybrané příspěvkové organizace. Úplné znění tabulky zahrnující i vertikální a horizontální analýzu je uvedeno v Příloze P I.

*Tabulka 1 – Majetková struktura vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

| (v tis. Kč)                 | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>6 907,74</b> | <b>3 650,47</b> | <b>3 940,01</b> | <b>4 443,20</b> |
| <b>A. Stálá aktiva</b>      | <b>901,39</b>   | <b>1 155,99</b> | <b>1 056,14</b> | <b>1 020,43</b> |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 82,82           | 72,23           | 61,65           | 51,06           |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 818,57          | 1 083,76        | 994,49          | 969,37          |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>     | <b>6 006,35</b> | <b>2 494,48</b> | <b>2 883,87</b> | <b>3 422,77</b> |
| Zásoby                      | 129,22          | 166,93          | 140,94          | 156,72          |
| Krátkodobé pohledávky       | 4 073,72        | 115,48          | 109,20          | 126,53          |
| Krátkodobý finanční majetek | 1 803,41        | 2 212,06        | 2 633,73        | 3 139,52        |

V části stálých aktiv pozorujeme, že naše PO disponuje, standardně jako většina účetních jednotek, dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. Převážnou většinu stálých aktiv tvoří právě DHM, nehmotný majetek je evidován v minimální hodnotě, dlouhodobý finanční majetek pak PO neeviduje vůbec. Hmotný majetek tvoří z majoritní části samostatné hmotné movité věci – konkrétně jde o: vybavení učeben, vybavení tělocvičny, veškerý nábytek,

šatny, dále počítače, projektory, tabule či tiskárny. Většina dlouhodobého majetku je financována z projektů, které základní škola získá, neboť zřizovatel financuje především provoz. Významnější nárůst v majetku lze spatřit v roce 2019, kdy příspěvková organizace nakoupila větší množství nových SMV.

Co se týče položky kulturní předměty, lze pozorovat ve všech sledovaných letech hodnotu 11 960 Kč, neboť se tento majetek neodepisuje. Jedná se o movitou kulturní památku základní školy – tzv. paličkovaná krajka – květ.

Nehmotný majetek se skládá ze softwaru, který se v průběhu jednotlivých období postupně odepisuje. Jedná se o internetovou bránu Firewall v systému Windows, jež byla zakoupena, aby bránila neoprávněným přístupům k počítači, ať už z internetu či lokálních sítí.

*Tabulka 2 – Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

|                             | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>-47 %</b>  | <b>8 %</b>    | <b>13 %</b>   |
| <b>A. Stálá aktiva</b>      | <b>13 %</b>  | <b>32 %</b>  | <b>27 %</b>  | <b>23 %</b>  | <b>28 %</b>   | <b>-9 %</b>   | <b>-3 %</b>   |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 %          | 2 %          | 2 %          | 1 %          | -13 %         | -15 %         | -17 %         |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 12 %         | 30 %         | 25 %         | 22 %         | 32 %          | -8 %          | -3 %          |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -             | -             | -             |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>     | <b>87 %</b>  | <b>68 %</b>  | <b>73 %</b>  | <b>77 %</b>  | <b>-58 %</b>  | <b>16 %</b>   | <b>19 %</b>   |
| Zásoby                      | 2 %          | 5 %          | 4 %          | 3 %          | 29 %          | 16 %          | 11 %          |
| Krátkodobé pohledávky       | 59 %         | 3 %          | 3 %          | 3 %          | -97 %         | -5 %          | 16 %          |
| Krátkodobý finanční majetek | 26 %         | 60 %         | 67 %         | 71 %         | 23 %          | 19 %          | 19 %          |

Co se týče vývoje oběžného majetku – lze pozorovat nejdříve pokles, a to poměrně zásadní. V roce 2019 pozorujeme téměř poloviční úbytek na straně aktiv, způsobený snížením na straně dohadných účtů aktivních. Toto „zkreslení“ je spojeno s očekávanou dotací, určenou na financování dlouhodobého projektu. Zmíněná dotace byla přijata až v následujícím roce, což vysvětluje následný vývoj účtu dohadné účty aktivní, který a dalších obdobích vykazuje nulové hodnoty. Podstatné zastoupení u oběžných aktiv má dále finanční majetek, neboť nejvíce peněžních prostředků má na běžném účtu, jež jsou využívány na provozní náklady. Zajímavou transformaci zaznamenal již zmiňovaný běžný účet, kde dochází v průběhu sledovaného období k postupným přírůstkům.

Co se týče krátkodobých termínovaných vkladů, jedná se o spořicí účet, kde nalezneme finanční prostředky, určené buď na mzdy, jež jsou PO zasílány na dva měsíce dopředu nebo – v případě většího množství peněžních prostředků, jsou vymezeny na určitý projekt a převedeny na tento účet.

## 5.2 Analýza finanční struktury

Finanční struktura příspěvkové organizace se skládá z vlastního kapitálu a cizích zdrojů, přičemž ve většině sledovaného období převládá hodnota cizích zdrojů. Analýza byla provedena na základě vertikální a horizontální analýzy, jejichž výsledky uvádí tabulka č. 4.

Uvedená tabulka představuje finanční struktury vybrané příspěvkové organizace – úplné znění tabulky vzhledem ke své velikosti je uvedeno v Příloze P II.

*Tabulka 3 – Finanční struktura vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

| (v tis. Kč)                                | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>PASIVA</b>                              | <b>6 907,74</b> | <b>3 650,47</b> | <b>3 940,01</b> | <b>4 443,20</b> |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                  | <b>1 688,85</b> | <b>1 473,21</b> | <b>2 051,03</b> | <b>2 074,59</b> |
| Jmění účetní jednotky a upravující položky | 1 012,79        | 1267,39         | 1 167,54        | 1 131,83        |
| Fondy účetní jednotky                      | 659,03          | 274,00          | 375,18          | 933,17          |
| - Fond odměn                               | 30,00           | 30,00           | 30,00           | 70,00           |
| - Fond kulturních a sociálních potřeb      | 190,82          | 243,22          | 307,64          | 384,71          |
| - Rezervní fond ze zlepšeného VH           | 351,72          | 0               | 0               | 461,31          |
| - Fond investic                            | 86,49           | 0,78            | 37,54           | 17,15           |
| Výsledek hospodaření                       | 17,04           | -68,18          | 508,31          | 9,59            |
| - VH běžného účetního období               | 11,42           | -85,22          | 576,49          | 9,59            |
| - VH předcházejících účetních období       | 5,62            | 17,04           | -68,18          | 0               |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                      | <b>5 218,88</b> | <b>2 177,25</b> | <b>1 888,98</b> | <b>2 368,61</b> |
| Rezervy                                    | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Dlouhodobé závazky                         | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Krátkodobé závazky                         | 5 218,88        | 2 177,25        | 1 888,98        | 2 368,61        |

Majoritní část vlastního kapitálu tvoří transfery na pořízení dlouhodobého majetku. Škola ve sledovaném období realizuje celou řadu modernizací a oprav. V roce 2017 to bylo kupříkladu nové osvětlení v tělocvičně. Rok 2018 přinesl rekonstrukci některých učeben, zejména počítačové, včetně nového vybavení a v neposlední řadě také rekonstrukce sociálního zařízení, družiny a školní jídelny. Pravděpodobně nejzajímavější a na první

pohled nejokázalejší proměnu zaznamenalo staré školní hřiště. Na jaře roku 2019 proběhla jeho kompletní rekonstrukce a přetvoření na víceúčelové hřiště, včetně osvětlení. Jednalo se tak o velký projekt, který běžel tři účetní období, a to pomocí Integrovaného regionálního operačního programu (IROP). Peněžní prostředky pro tento program byly čerpány z Evropských strukturálních a investičních fondů a zmiňovaný program byl zaměřen především na kvalitu života, rozvoj území, zkvalitnění infrastruktury či zlepšení veřejných služeb a veřejné správy. V případě naší PO tedy došlo ke zhodnocení budovy, vybudování nových chodníků kolem celého areálu školy a rovněž byly zbudovány bezbariérové přístupy včetně plošin ke schodištím. Co se týče učeben byla také vytvořena kompletně nová učebna fyziky a chemie.

Dalšími významnými položkami vlastního kapitálu jsou fondy účetní jednotky, konkrétně fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH, a zároveň fond reprodukce majetku, fond investic. Tyto fondy je příspěvková organizace povinna tvořit a jejich rozbor v jednotlivých letech bude detailně analyzován v následující kapitole.

Výsledek hospodaření je úměrný účelu příspěvkové organizace, kdy jejím posláním není vytvářet zisk, jakožto hlavní činnost. Nicméně jeho vývoj je poměrně proměnlivý, zejména v posledních třech letech, kdy nejprve v roce 2019 vykazoval záporný výsledek hospodaření, avšak v následujících letech již lze vidět kladné hodnoty. Při rozhovoru s účetní PO bylo zjištěno, že tento krok byl plánovaný, neboť se jednalo o přání zřizovatele – obce. Neboť příspěvková organizace vyčerpala předchozí roky veškeré finanční prostředky z fondů, navrhl zřizovatel zvýšení příspěvků, což vedlo ke zlepšenému výsledku hospodaření, a tento podstatně vyšší výsledek hospodaření byl opět po dohodě se zřizovatelem převeden do rezervního fondu.

Co se týče cizích zdrojů, v posledních třech letech se drží poměrně vyrovnané hodnoty, pohybující se na úrovni přibližně 2 milionů. Při pohledu na strukturu cizích zdrojů si lze povšimnout, že hodnota rezerv a dlouhodobých závazků je ve všech pozorovaných letech nulová. Dominantní zastoupení tedy zde mají krátkodobé závazky. V roce 2018 je patrný krátkodobý úvěr, který pak tvoří většinu krátkodobých závazků. Úvěr souvisel s rozsáhlými rekonstrukcemi a úpravami v budově školy. PO sice dostala transfer, avšak finanční prostředky musela zaplatit dříve, než jim byl transfer připsán. Tento krátkodobý úvěr byl v horizontu jednoho roku uhrazen a souvisel tak s rozsáhlým projektem, který již byl zmíněn. Dále se jedná zejména o závazky k dodavatelům, ze sociálního zabezpečení a

zdravotního pojištění, a především o ostatní krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky zvolená příspěvková organizace nemá žádné ve všech sledovaných letech.

Níže uvedené tabulka zobrazuje vertikální a horizontální analýza finanční struktury vybrané příspěvkové organizace. Úplné znění tabulky je uvedeno v Příloze P II.

*Tabulka 4 – Vertikální a horizontální analýza finanční struktury vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

|   | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PASIVA</b>                               | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>-47 %</b>  | <b>8 %</b>    | <b>13 %</b>   |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                   | <b>24 %</b>  | <b>40 %</b>  | <b>52 %</b>  | <b>47 %</b>  | <b>13 %</b>   | <b>39 %</b>   | <b>1 %</b>    |
| Jmenní účetní jednotky a upravující položky | 15 %         | 35 %         | 30 %         | 25 %         | 25 %          | -8 %          | -3 %          |
| Fondy účetní jednotky                       | 9 %          | 7 %          | 10 %         | 21 %         | -58 %         | 37 %          | 149 %         |
| - Fond odměn                                | 0 %          | 1 %          | 1 %          | 2 %          | 0 %           | 0 %           | 133 %         |
| - FKSP                                      | 3 %          | 6 %          | 8 %          | 9 %          | 28 %          | 27 %          | 25 %          |
| - Rezervní fond ze zlep. VH                 | 5 %          | 0 %          | 0 %          | 10 %         | 0 %           | -             | -             |
| - Fond investic                             | 1 %          | 0 %          | 1 %          | 0 %          | -99 %         | 483 %         | -54 %         |
| Výsledek hospodaření                        | 0 %          | -2 %         | 13 %         | 0 %          | -312 %        | -646 %        | -98 %         |
| - VH běž. účetního období                   | 0 %          | -2 %         | 15 %         | 0 %          | -646 %        | -577 %        | -98 %         |
| - VH předch. účetních období                | 0 %          | 0 %          | -2 %         | 0 %          | 205 %         | -300 %        | 0 %           |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                       | <b>76 %</b>  | <b>60 %</b>  | <b>48 %</b>  | <b>53 %</b>  | <b>-58 %</b>  | <b>-13 %</b>  | <b>25 %</b>   |
| Rezervy                                     | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -             | -             | -             |
| Dlouhodobé závazky                          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -             | -             | -             |
| Krátkodobé závazky                          | 76 %         | 60 %         | 48 %         | 53 %         | -58 %         | -13 %         | 25 %          |

### 5.3 Analýza nákladů a výnosů

Následující podkapitola je zaměřena na analýzu nákladů a výnosů vybrané příspěvkové organizace za stanovená období. K analýze je použita horizontální a vertikální analýza. Níže zobrazená tabulka zobrazuje přehled struktury nákladů příspěvkové organizace, avšak úplné znění tabulky je možno k nahlédnutí v Příloze P III.

*Tabulka 5 – Struktura nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

| (v tis. Kč)           | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|-----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                       | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b> | 20 942,36      | 381,54              | 21 678,17      | 416,47              | 22 581,27      | 358,71              | 24 792,93      | 401,6               |
| Náklady z činnosti    | 20 912,94      | 381,54              | 21 627,20      | 416,47              | 22 571,09      | 358,71              | 24 782,74      | 401,6               |
| Finanční náklady      | 29,42          | 0                   | 50,97          | 0                   | 10,19          | 0                   | 10,19          | 0                   |

Co se týče struktury nákladů vybrané příspěvkové organizace, lze si povšimnout, že základní škola vykazuje náklady jak z hlavní činnosti, tak z činnosti hospodářské. Hospodářská činnost nebo ji lze označit i jako činnost doplňkovou, je tvořena poskytováním stravovacích služeb externím subjektům.

Náklady lze členit ještě z dalšího hlediska, a to podle účelu jejich vynaložení – tedy náklady z činnosti, charakterizovány jako provozní náklady a dále pak náklady finanční.

Z tabulky je patrné, že náklady organizace vykazují rostoucí trend, a to po celé sledované období. Náklady z činnosti jsou tvořeny z hlavní části čtyřmi většími položkami. První z nich je spotřeba energie, u níž lze pozorovat výrazné snížení v roce 2020. Je tomu tak pravděpodobně z důvodu zavedení distanční výuky a přerušovanému chodu běžného školního roku v důsledku vládních opatření. Spotřeba materiálu se na celkových nákladech rovněž významně podílí. Další dvě důležité položky tvoří mzdové náklady a zákonné sociální pojištění. Náklady na cestovné jsou spjaté s aktivitou studentů v plavání a v posledních dvou letech vidíme výrazný úbytek.

Co se týče finančních nákladů, jsou tvořeny z úroků, v souvislosti s čerpáním krátkodobého úvěru, a také ostatních finančních nákladů.

Níže zobrazená tabulka zachycuje vertikální analýzu nákladů. Z procentuálního hlediska je tedy jasné, že dominantní část tvoří náklady z činnosti, a to ve všech sledovaných letech, neboť hodnoty finančních nákladů jsou poměrně dost nízké, až zanedbatelné oproti hodnotě nákladů z činnosti.

*Tabulka 6 – Vertikální analýza nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

|                       | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|-----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                       | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b> | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               |
| Náklady z činnosti    | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               |
| Finanční náklady      | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 |

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza PO. Při pohledu na sledované roky si lze povšimnout postupného růstu celkových nákladů u hlavní činnosti. Největší růst byl zaznamenán v roce 2021, a to o 10 % oproti předchozímu roku. Růst byl zapříčiněn zvýšením hodnoty nákladů z činnosti.

Doplňková činnost vykazuje rostoucí trend, avšak zlom nastává v roce 2020, kdy došlo ke snížení nákladů. Příčinou poklesu je pravděpodobně pandemie a skutečnost, že školy musely být uzavřeny a výuka probíhala pouze ve formě distanční výuky. Ve školní jídelně se tak vařilo minimálně.

Tabulka 7 – Horizontální analýza nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)

|                       | 2019/2018      |                     | 2020/2019      |                     | 2021/2020      |                     |
|-----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                       | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b> | 3 %            | 9 %                 | 4 %            | -14 %               | 10 %           | 12 %                |
| Náklady z činnosti    | 3 %            | 9 %                 | 4 %            | -14 %               | 10 %           | 12 %                |
| Finanční náklady      | 73 %           | -                   | -80 %          | -                   | 0 %            | -                   |

Následující tabulka zobrazuje základní strukturu výnosů za sledované období let 2018 až 2021. Úplné znění tabulky je uvedeno v Příloze P IV. Příspěvková organizace členění, podobně jako u nákladů, výnosovou část výkazu zisku a ztráty na dvě oblasti – výnosy z hlavní činnosti a z činnosti hospodářské.

Tabulka 8 – Struktura výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)

| (v tis. Kč)          | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                      | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b> | 20 934,93      | 400,39              | 21 571,53      | 437,89              | 23 153,76      | 362,70              | 24 766,43      | 437,68              |
| Výnosy z činnosti    | 1 476,64       | 400,39              | 1 709,77       | 437,89              | 903,35         | 362,70              | 1 049,80       | 437,68              |
| Finanční výnosy      | 0,08           | 0                   | 0,16           | 0                   | 0,19           | 0                   | 0,24           | 0                   |
| Výnosy z transferů   | 19 458,21      | 0                   | 19 861,61      | 0                   | 22 250,22      | 0                   | 23 716,39      | 0                   |

Hospodářská činnost je doplňkovou činností, jež PO realizuje a konkrétně jde o vaření pro cizí strávníky, tedy výnosy plynoucí z hostinské činnosti. Výsledek hospodaření z vedlejší činnosti slouží jako případný zdroj ke krytí ztráty a je použit k financování hlavní činnosti. Můžeme si povšimnout, že ve všech sledovaných letech se výnosy, plynoucí z vedlejší činnosti, pohybují mezi hodnotami 300 až 450 tisíc. Poměrně výrazný pokles vidíme, stejně jako v nákladové části, v roce 2020. Protože škola fungovala v omezeném režimu, poptávka po externím stravování se i vlivem epidemie koronaviru snížila a škola tak svou doplňkovou činnost nemohla realizovat v takovém měřítku, jako v době před pandemií.

Celkové výnosy naší PO jsou tvořeny třemi oblastmi – výnosy z činnosti, finančními výnosy a výnosy z transferů. První část, tedy výnosy z činnosti, se skládají zejména z prodeje služeb – což je účet 602 – Stravné. Jak již bylo řečeno, škola disponuje vlastní jídelnou, kterou využívá v rámci hlavní činnosti ke stravování žáků/ dětí a zaměstnanců. Co se týče hospodářské činnosti, škola provozuje činnost hostinskou – tedy stravování pro externí subjekty, ať už pro důchodce či ženy na mateřské dovolené. Další položkou jsou výnosy z pronájmu, kdy škola propůjčuje svou tělocvičnu k různým volnočasovým aktivitám. Opět lze spatřit v posledních dvou sledovaných letech výrazný pokles, následek restrikcí a opatření vlády v souvislosti s pandemií.

Finanční výnosy se skládají z úroků. Příspěvková organizace má umístěnou část krátkodobého finančního majetku na termínovaných vkladech a tyto úroky plynou pravděpodobně z nich.

Poslední a zároveň nejpodstatnější část výnosů představují výnosy z transferů. Příspěvková organizace využívá zdroje od krajského úřadu ve Zlíně, dále pak od svého zřizovatele, tedy obce a v neposlední řadě také prostředky ze státního rozpočtu. Částky, vykazující ve výnosové části VZZ, jsou poměrně konstantní. Mírné navýšení přinesl rok 2020 – je zde možná souvislost s již několikrát zmiňovanou epidemií koronaviru a s realizací distanční výuky, dodržováním vládních opatření a různými dalšími omezeními, se kterými se škola musela potýkat.

Vertikální analýza potvrzuje fakt, že největší zastoupení, co se týče hlavní činnosti, mají výnosy z transferů. Největší podíl na celkových výnosech dosáhly v roce 2020 a 2021, a to 96 %. Při pohledu na tabulku je ale patrné, že za celé sledované období se jednalo o podíl vyšší 90 %. Méně významnou část tvoří výnosy z činnosti, kam spadají především výnosy z prodeje služeb, z pronájmu či ostatní výnosy z činnosti.

*Tabulka 9 – Vertikální analýza výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

|                      | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                      | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b> | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               | 100 %          | 100 %               |
| Výnosy z činnosti    | 7 %            | 100 %               | 8 %            | 100 %               | 4 %            | 100 %               | 4 %            | 100 %               |
| Finanční výnosy      | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 | 0 %            | 0 %                 |
| Výnosy z transferů   | 93 %           | 0 %                 | 92 %           | 0 %                 | 96 %           | 0 %                 | 96 %           | 0 %                 |



Co se týče horizontální analýzy výnosů, můžeme si povšimnout, že ve všech letech docházelo k růstu celkových výnosů hlavní činnosti, neboť růst přinášely všechny dílčí položky výnosů, tedy výnosy z činnosti, finanční výnosy i výnosy z transferů.

Na doplňkové činnosti lze pozorovat zpočátku růst, avšak následuje pokles v roce 2020, jenž být zapříčiněn právě již zmiňovanou pandemií, kdy příspěvková organizace byla omezena nařízeními, které musela dodržovat. Lze si povšimnout, že v roce 2021 je patrný opětovný růst, kdy žáci opět začali prezenční výuku.

*Tabulka 10 – Horizontální analýza výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

|                      | 2019/2018      |                     | 2020/2019      |                     | 2021/2020      |                     |
|----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                      | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b> | 3 %            | 9 %                 | 7 %            | -17 %               | 7 %            | 21 %                |
| Výnosy z činnosti    | 16 %           | 9 %                 | 9 %            | -17 %               | 16 %           | 21 %                |
| Finanční výnosy      | 100 %          | -                   | 19 %           | -                   | 26 %           | -                   |
| Výnosy z transferů   | 2 %            | -                   | 12 %           | -                   | 7 %            | -                   |

Následující tabulka zobrazuje výsledek hospodaření ve sledovaných letech 2018-2021.

*Tabulka 11 – Výsledek hospodaření vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)*

| (v tis. Kč)                          | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|--------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                                      | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| Výsledek hospodaření účetního období | -7,43          | 18,86               | -106,63        | 21,41               | 572,49         | 4,00                | -26,49         | 36,08               |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ CELKEM</b>   | 11,43          |                     | -85,22         |                     | 576,49         |                     | 9,59           |                     |

## 5.4 Ukazatel likvidity

Další podkapitola se zabývá analýzou likvidity vybrané příspěvkové organizace za zvolené sledované roky 2018 až 2021. Analýza byla provedena pomocí jednoduchých poměrových ukazatelů – hotovostní likvidity, pohotové likvidity a také běžné likvidity. Pro výpočty likvidity byly využity údaje aktiv a pasiv z rozvahy příspěvkové organizace. V neziskovém sektoru je vhodné věnovat pozornost především ukazateli pohotové a okamžité likvidity.

### 5.4.1 Hotovostní likvidita

Co se týče hotovostní likvidity či v některých publikacích nazývanou jako likviditu I. stupně, vyjadřuje kolikrát je naše příspěvková organizace schopna uhradit své krátkodobé závazky, když přemění svůj finanční majetek na peníze. Hotovostní likvidita tedy bere v potaz pouze platební prostředky, jež společnost nebo organizace využívá. Doporučované hodnoty, kterých má hotovostní likvidita nabývat, se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,5, avšak u municipálních jednotek bývá tato hodnota poměrně vyšší. Hodnota hotovostní likvidity se zvyšuje především koncem roku, neboť příspěvková organizace má již k dispozici finanční prostředky získané z dotací, které bude v dalším roce využívat na své naplánované projekty. Lze si tedy povšimnout, že co se týká vybrané základní školy, vypočtená hodnota překračuje tuto hranici téměř ve všech sledovaných letech. Výjimku tvoří rok 2018, ve kterém hotovostní likvidita činí 0,35. Z výpočtů v tabulce č. 12 vychází, že organizace nemá problémy hradit své závazky, avšak na druhou stranu se tyto finanční prostředky nezhodnocují. Nicméně příspěvková organizace hromadí finanční prostředky za účelem splnění cílů, které se týkají určitých projektů.

*Tabulka 12 – Ukazatel hotovostní likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)*

|                      | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------|------|------|------|------|
| Hotovostní likvidita | 0,35 | 1,02 | 1,39 | 1,33 |

### 5.4.2 Pohotová likvidita

Vypočtená pohotová likvidita či likvidita II. stupně udává, že zvolená základní škola může své krátkodobé závazky uhradit jedenkrát oběžnými aktivy. Jedná se tak o vyrovnanost krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Příspěvková organizace je tedy v rozmezí 1-1,5 doporučovaných hodnot pohotové likvidity.

*Tabulka 13 – Ukazatel pohotové likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)*

|                    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Pohotová likvidita | 1,13 | 1,07 | 1,45 | 1,38 |

V prvních dvou sledovaných letech si lze všimnout, že se hodnoty blíží více jedné, kdyby však hodnota ukazatele klesla pod hodnotu jedna, značilo by to pro příspěvkovou organizaci problémy v oblasti platební neschopnosti. Problémy však nenastaly a v letech 2020 i 2021 můžeme vidět vyšší pokrytí svých závazků.

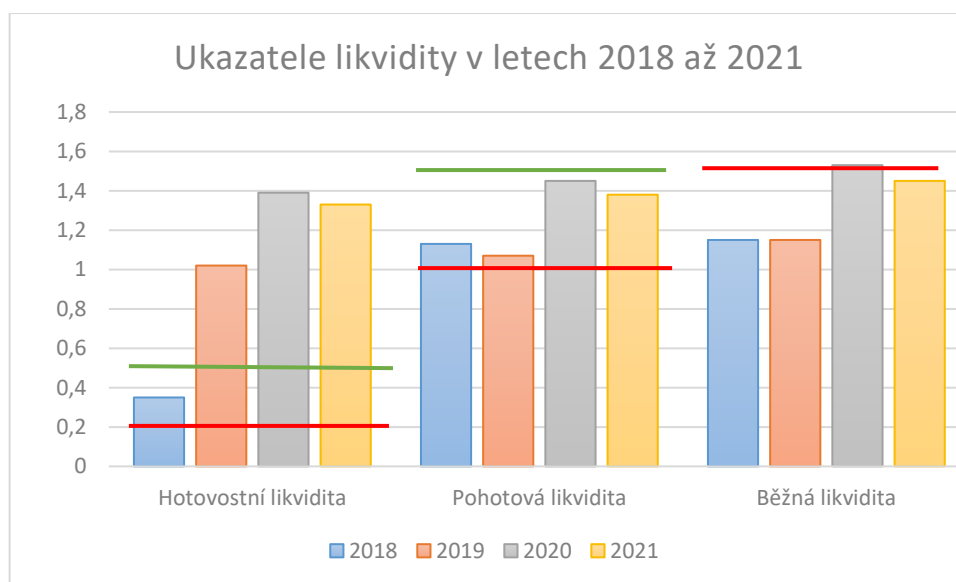
### 5.4.3 Běžná likvidita

Níže zobrazená tabulka ukazuje výpočty, kolikrát pokrývají oběžná aktiva příspěvkové organizace jejich krátkodobé závazky. Je známo, že čím vyšší je hodnota běžné likvidity, tím menší je riziko platební neschopnosti. Hodnoty, které jsou doporučovány, jsou v rozmezí 1,5 až 2,5. Základní škola v letech 2018 až 2019 byla lehce pod doporučovými hodnotami, avšak v následujících letech lze vidět nárůst běžné likvidity. Příspěvková organizace tak nejspíše nemá problémy s úhradou krátkodobých závazků z oblasti krátkodobých zdrojů.

Tabulka 14 – Ukazatel běžné likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)

|                 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita | 1,15 | 1,15 | 1,53 | 1,45 |

Následující graf zobrazuje všechny již zmíněné ukazatele likvidity. Pro přehlednost jsou zaznačeny i doporučené hodnoty, aby bylo na první pohled patrné, zda se organizace v doporučených hodnotách nachází či ne.



Graf 2 – Ukazatele likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)

## 5.5 Ukazatele struktury financování

Za významné ukazatele v oblasti struktury financování lze považovat ukazatel finanční samostatnosti, ukazatel věřitelského rizika a míra zadluženosti vlastního kapitálu. V níže uvedené tabulce se nacházejí vypočítané hodnoty za sledované období 2018 až 2021.

Ukazatel finanční samostatnosti vyjadřuje míru podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech a v součtu spolu s ukazatelem věřitelského rizika, který naopak odráží podíl cizích zdrojů na celkových pasivech, dává dohromady hodnotu 100 %.

Z níže uvedených výpočtů vychází poměrně vyrovnané hodnoty obou ukazatelů, což reflektuje vyváženou strukturu pasiv – organizace nevykazuje ani přílišnou zadluženost a nevyužívá k financování z majoritní části ani vlastního kapitálu, který je podstatně dražší než kapitál cizí.

Tabulka 15 – Ukazatele struktury financování vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)

|                                      | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Ukazatel finanční samostatnosti      | 24 % | 40 % | 52 % | 47 % |
| Ukazatel věřitelského rizika         | 76 % | 60 % | 48 % | 53 % |
| Míra zadluženosti vlastního kapitálu | 3,09 | 1,48 | 0,92 | 1,14 |

Při srovnání vývoje vlastních a cizích zdrojů si můžeme všimnout rostoucího podílu vlastního kapitálu. Rozdíl je patrný zejména oproti roku 2018, kdy většinu pasiv tvořily cizí zdroje, konkrétně pak krátkodobý bankovní úvěr, určený k financování projektu. Tento úvěr byl však v horizontu jednoho roku uhrazen a tím výrazně ovlivnil ukazatel věřitelského rizika. Co se týče podrobnějšího členění cizích zdrojů, organizaci v následujících letech nečerpala žádný další bankovní úvěr – krátkodobý ani dlouhodobý. Závazky jsou tvořeny především krátkodobými závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, ostatními závazky a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Věřitelské riziko v následujících letech fluktuuje v rozmezí 48 % až 60 %.

Ukazateli věřitelského rizika odpovídá i míra zadlužení, která je nejvyšší v roce, kdy měla organizace krátkodobý bankovní úvěr. V ostatních letech výsledky ukazují nižší míru zadluženosti vlastního kapitálu.

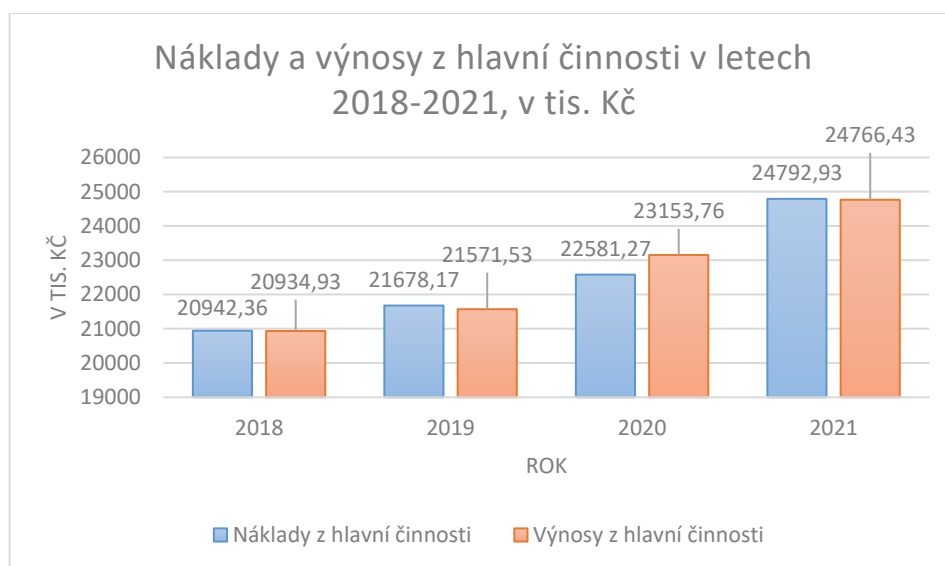
## 5.6 Ukazatel autarkie

Níže uvedená tabulka zobrazuje výpočty ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů.

Tabulka 16 – Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)

|          | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------|------|------|------|------|
| Autarkie | 1,00 | 0,96 | 1,03 | 1,00 |

Z výsledků je patrné, že příspěvková organizace je schopná pokrýt náklady z hlavní činnosti svými výnosy z hlavní činnosti téměř ve všech sledovaných letech. Můžeme tedy hodnotit autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů pozitivně, neboť autarkie ukazuje, že je příspěvková organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů. Výjimkou je rok 2019, kdy ukazatel autarkie činí 0,96, tedy hodnota je o pár jednotek nižší než 1. Jedná se tak o nepříliš dostatečné krytí nákladů výnosy a organizace v tomto ohledu nebyla soběstačná. Následující roky však ukazují, že příspěvková organizace již nemá problémy s pokrytím nákladů výnosy a výpočty se buď rovnají či převyšují hodnotu 1.



Graf 3 – Náklady a výnosy z hlavní činnosti v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)

Z výše uvedeného grafu si lze povšimnout zvyšující se hodnoty nákladů ve všech sledovaných letech, avšak úměrně k nákladům se zvyšují i výnosy. Příspěvková organizace tak plní podstatný cíl činnosti hlavní, a to vyrovnanost hospodaření. Nicméně je nutné

poznámenat, že zvolená příspěvková organizace kromě činnosti hlavní vykonává i činnost hospodářskou (doplňkovou), která slouží k financování hlavní činnosti.

## 5.7 Ukazatele rentability

Další podkapitola je zaměřena na ukazatel rentability. Neboť jak již bylo řečeno, příspěvková organizace mimo svou hlavní činnost realizuje i činnost hospodářskou. Zásadním rozdílem jsou jejich hlavní cíle. Co se týče hlavní činnosti, zaměřuje se především na vyrovnanost hospodaření, protože jejím cílem není vytvářet zisk. Naproti tomu však stojí hospodářská činnost, která by bez realizaci zisku nemohla dále fungovat. Právě z tohoto důvodu vznikají značné rozdíly u rentability ziskové sféry a neziskové sféry.

Následující tabulka zobrazuje výpočty, které se zaměřují na rentabilitu nákladů hospodářské činnosti, míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem, jenž je pokryta ziskem z činnosti hospodářské a je rovněž vypočítán i variátor celkových nákladů.

*Tabulka 17 – Ukazatele rentability vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)*

|   | 2018     | 2019    | 2020   | 2021     |
|---|----------|---------|--------|----------|
| Rentabilita nákladů hospodářské činnosti                            | 4,94 %   | 5,14 %  | 1,12 % | 8,98 %   |
| Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti | 253,84 % | 20,08 % | -      | 136,20 % |
| Variátor celkových nákladů  | 1,16     | 0,57    | 1,41   | -        |

Rentabilita nákladů hospodářské činnosti vykazuje rostoucí tendenci. Výjimkou je rok 2020, u kterého je patrný pokles o 4 % vůči předchozímu roku. Příčinou poklesu může být pravděpodobně probíhající pandemie, kdy hospodářská činnost nemohla plně fungovat. Svědčí o tom i snížení výsledku hospodaření z hospodářské činnosti v tomto období, a zároveň příspěvková organizace vykazuje i nižší hodnotu nákladů hospodářské činnosti. Avšak co se týče celkového vývoje sledovaného období, lze pozorovat nárůst tohoto ukazatele, neboť z hodnoty 4,94 % vzrostla rentabilita nákladů hospodářské činnosti na 8,98 %. Lze tedy říci, že celkový nárůst vypovídá o neustálém zlepšování výkonnosti hospodářské činnosti. Ovšem cílem základní školy je tuto rentabilitu zvyšovat co nejvíce, neboť získané peněžní prostředky hospodářskou činností podporují hlavní činnost příspěvkové organizace.

Co se týče míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti, je patrné, že organizace je schopna využívat své vynaložené prostředky účinně a dokáže vzniklou ztrátu pokrýt ziskem z činnosti hospodářské. V roce 2020 příspěvková organizace vykázala zisk

z hlavní činnosti, a proto pro tento rok není výpočet uveden, neboť tento ukazatel lze počítat pouze v případě doložení ztráty z hlavní činnosti.

Vývoj celkových nákladů a výnosů zobrazuje další ukazatel – variátor celkových nákladů. Doporučená hodnota daného ukazatele se rovná jedné. Dle výsledků je známo, že v roce 2019 výpočet ukazatele činil 0,57, tedy hodnota je pod hranicí 1. Příspěvkové organizaci by tedy bylo doporučováno spíše snížit nároky na neinvestiční dotace. Avšak v roce 2020 je patrné zvýšení, z čehož vychází, že docházelo k většímu pohybu nákladů, které se zvyšovaly. V tomto případě je příhodným řešením získat vhodnou neinvestiční dotaci nebo přistoupit k navýšení uživatelských poplatků, v případě základní školy by se tak mohlo jednat například o zvýšení poplatku za družinu či školního klubu. Pro rok 2021 hodnota variátoru celkových nákladů není vypočtena, neboť v současné době nejsou k dispozici data následujícího období.

## 5.8 Ukazatele aktivity

Další podkapitola je zaměřena na ukazatele aktivity, ve které je zhodnoceno používání majetku příspěvkové organizace. Obecně platí, že každá organizace usiluje o co nejvyšší hodnotu aktivity, neboť čím je aktivita vyšší, tím je majetek společnosti efektivněji využit. Při analýze byla věnována pozornost obratu kapitálu, kdy byly brány v potaz výnosy z hlavní činnosti a celková pasiva. Dále v níže uvedené tabulce nalezneme vypočítané hodnoty doby inkasa pohledávek a doby úhrad krátkodobých závazků.

*Tabulka 18 – Ukazatele aktivity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)*

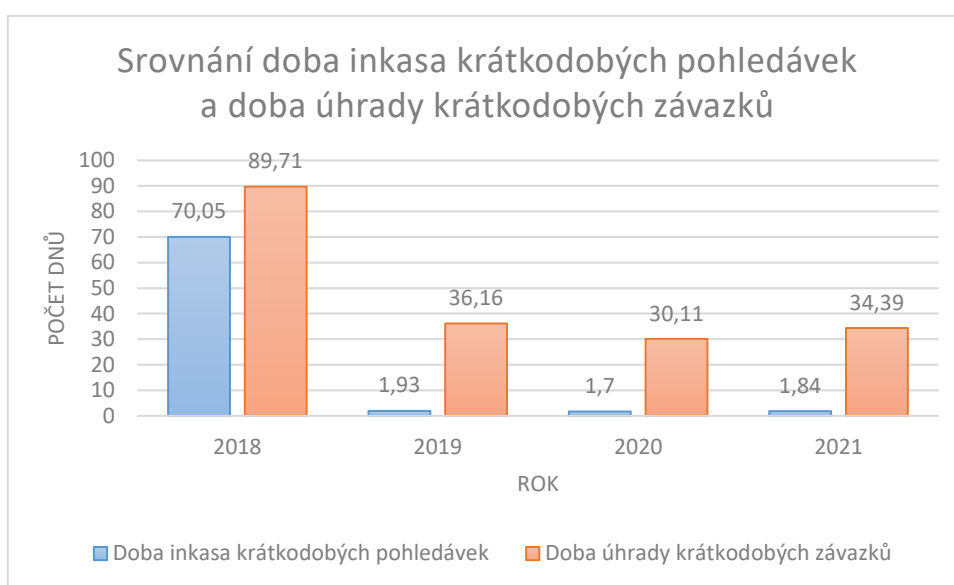
|                                     | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat kapitálu (hlavní činnost)     | 3,03  | 5,91  | 5,88  | 5,57  |
| Doba inkasa krátkodobých pohledávek | 70,05 | 1,93  | 1,70  | 1,84  |
| Doba úhrady krátkodobých závazků    | 89,71 | 36,16 | 30,11 | 34,39 |

U ukazatele obratu kapitálu pozorujeme poslední tři sledované období postupný pokles. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2019, kdy obrat kapitálu činil 5,91, avšak následující roky se nepatrně snižuje.

Doba inkasa pohledávek naší příspěvkové organizaci říká, za jak dlouhou dobu byly v průměru krátkodobé pohledávky zaplacené. Z výsledků vyplývá, že nejdelší dobu obdržet finanční prostředky z pohledávek trvalo v roce 2018. Pravděpodobně to bylo způsobeno zvýšenou hodnotou krátkodobých pohledávek, neboť organizace čekala na přísun finančních prostředků, které byly určeny na plánovaný projekt z Integrovaného regionálního

operačního programu. V následujících letech je však patrné, že se doba uhrazovaných pohledávek zkrátila v průměru na 2 dny. Lze si totiž povšimnout že se snížila i hodnota krátkodobých pohledávek. Průměrná doba inkasa pohledávek je tedy kratší než jeden kalendářní měsíc, a proto můžeme hodnotit tento ukazatel zcela pozitivně. Pro organizaci je to rozhodně výhodné, protože tak finanční prostředky vázané v pohledávkách má mnohem dříve k dispozici a není třeba, aby příspěvková organizace v současné době zkracovala dobu splatnosti.

Níže uvedený graf uvádí srovnání doby inkasa krátkodobých pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků.



Graf 4 – Srovnání doba inkasa krátkodobých pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)

Oproti době inkasa krátkodobých pohledávek, které jsou organizaci v posledních letech uhrazeny téměř ihned – během 2 dnů, doba úhrady krátkodobých závazků trvá podstatně déle. Průměrná doba úhrady ve sledovaných letech byla 48 dnů, tedy přibližně 1,5 měsíce. Můžeme si všimnout, že nejdelší doba úhrady závazků náleží roku 2018, kdy organizace čerpala krátkodobý úvěr. Následující období však ukazují, že příspěvková organizace platí dříve a v poměrně vyrovnané době, která přesahuje jeden měsíc. Je známo, že doba inkasa krátkodobých pohledávek musí být kratší než doba úhrady krátkodobých závazků. Uvedený graf potvrzuje skutečnost, že toto pravidlo zvolená příspěvková organizace splnila ve všech sledovaných letech, neboť doba inkasa pohledávek je ve všech letech mnohonásobně kratší než doba úhrady krátkodobých závazků.



## 5.9 Zhodnocení finanční analýzy

Při zpracování finanční analýzy naší příspěvkové organizace byla zpracována a vyhodnocena také celá řada dalších indikátorů, které ovlivňují výkonnost a hospodaření organizace. Při výpočtech byla data a informace čerpána zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztrát z jednotlivých let.

První část byla věnována majetkové a finanční struktuře. Co se týče strany aktiv, bylo zaznamenáno, že poměrové zastoupení je vyšší u oběžných aktiv. Zejména v prvním sledovaném roce, kdy je ale tato hodnota relativně „zkreslená“, a to díky položce dohadné účty aktivní. Tento účet je spojen s očekávanou dotací určenou na financování dlouhodobějšího projektu. Zmíněná dotace byla přijata až v následujícím roce, což je patrné při bližším nahlédnutí na vývoj položky dohadné účty aktivní, kdy jejich hodnota od roku 2019 do konce sledovaného období konstantně setrvala v nulových hodnotách. Mezi ostatní významné položky oběžných aktiv řadíme zejména běžný účet a krátkodobé termínované vklady, kde nalezneme finanční prostředky buď na mzdy nebo na určitý projekt, který škola realizuje. V následujících letech oběžná aktiva rovněž zůstávají ve vyšším poměrovém zastoupení než aktiva stálá. Kategorie stálých aktiv se pohybuje poměrně ve vyrovnaných hodnotách, přičemž v posledních dvou letech se jejich hodnota snižuje, což připisujeme vlivu korekce. Majoritní část dlouhodobých zdrojů představují samostatné hmotné movité věci, kdy konkrétně jde o vybavení učeben, tělocvičny, nábytek, počítače a ostatní vybavení, jímž škola disponuje.

V rámci finanční struktury je patrné vyšší zastoupení cizích zdrojů. Nejvýznamnější rozdíl mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem zaznamenává organizace v prvním sledovaném roce, kdy je zároveň hodnota cizích zdrojů nejvyšší za námi sledované období. Příčinou této vysoké hodnoty je položka krátkodobého úvěru. Tento úvěr je spjat s rozsáhlými rekonstrukcemi a úpravami v budově školy. Příspěvková organizace na většinu oprav či realizací projektů čerpá potřebné prostředky od státu. V případě této rekonstrukce tomu bylo obdobně, avšak splatnost závazku spojeného s rekonstrukcí byla datována ještě před obdržáním požadované dotace na účet. Z tohoto důvodu byla škola nucena požádat banku o krátkodobý úvěr. V dalších letech příspěvková organizace neviduje úvěry žádné, krátkodobé ani dlouhodobé.

Při pohledu na část vlastního kapitálu jsou důležité zejména tři položky. Dominantní postavení má účet Transfery na pořízení DM, který vykazuje bezpochyby nejvyšší hodnoty,

kteří se blíží až ke 2 milionům, a tvoří tak většinu vlastního kapitálu. Další důležitou skupinou jsou fondy účetní jednotky – klíčové jsou pak zejména Fond kulturních a sociálních potřeb a Rezervní fond. Škola v letech 2019 a 2020 rezervní fond zcela vyčerpala, což pravděpodobně může souviset s některými opatřeními, souvisejícími s epidemií koronaviru. Po dohodě se zřizovatelem byl škole navýšen příspěvek, avšak za předpokladu, že v následujícím období škola vykáže zvýšený výsledek hospodaření. Tento vyšší výsledek hospodaření bude převeden do Rezervního fondu.

Při pohledu na výkaz zisku a ztráty se nejdříve zaměříme na nákladovou část. Je známo, že příspěvková organizace vede odděleně náklady plynoucí z hlavní činnosti a činnosti hospodářské. Tato doplňková činnost je realizována na základě živnostenského oprávnění a jde o stravování určené pro externí subjekty. Náklady z hlavní činnosti vykazují rostoucí trend, a to ve všech sledovaných letech. Nejvýznamněji se na nich podílí spotřeba materiálu a energie, konkrétně jde o vytápění a osvětlení školní budovy, dále pak náklady mzdové a se mzdami spojené zákonné sociální pojištění. Trochu odlišný vývoj lze pozorovat u činnosti hospodářské. Do roku 2019 včetně organizace vykazuje rostoucí hodnoty. Obrat nastává v roce 2020, kdy se náklady snížily. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena pandemickou situací, která se naplno projevila až v tomto roce. V posledním sledovaném roce se situace postupně vrátila do stavu předchozích let.

Výnosová část vykazuje podobný vývoj jako část nákladová. Z hlediska hlavní činnosti je naprosto zřejmé, že nejpodstatnější část výnosů je představována výnosy z transferů, které jsou tvořeny dotacemi od státu. Další podstatnou část reprezentují výnosy z prodeje služeb, přičemž pod touto položkou se skrývá především stravné – pro zaměstnance, žáky či děti. Při nahlédnutí do činnosti hospodářské vidíme podobný vývoj jako u nákladů. Do roku 2019 rostoucí trend, následně skokové snížení a v posledním sledovaném roce opět nárůst výnosů. Doplňková činnost spočívá v poskytování činnosti hostinské, tedy stravování pro externí subjekty, ať už pro důchodce či ženy na mateřské dovolené.

Další část finanční analýzy byla věnována hospodářskému výsledku. Na hospodářský výsledek lze opět pohlížet z pohledu hlavní a hospodářské činnosti. Protože se jedná o neziskovou organizaci, účelem hlavní činnosti není vytvářet zisk, což se odráží i ve výsledku hospodaření. Náklady převyšují výnosy a organizace vykazuje záporný výsledek hospodaření, přičemž jedinou výjimkou je rok 2020 a důvodem tohoto obratu je potřeba navýšení rezervního fondu. Zmíněný rezervní fond je totiž tvořen právě zlepšeným výsledkem hospodaření, a tak organizace – po domluvě se zřizovatelem, obdržela v roce

2020 větší příspěvek, který způsobil nárůst výsledku hospodaření a následně byl přerozdělen do rezervního fondu a mohl tak být v dalších letech čerpán. Záměrem hospodářské činnosti je na rozdíl od činnosti hlavní vytvářet zisk. Tohoto cíle se naší organizaci podařilo dosáhnout ve všech sledovaných letech.

Součástí finanční analýzy byl také rozbor likvidity PO – konkrétně se jednalo o likviditu hotovostní, pohotovou a běžnou. Likvidita, jakožto schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a krýt jimi veškeré splatné závazky, má vymezeny doporučené hodnoty. Naše organizace tyto hodnoty v současné době splňuje, nicméně ve své výroční zprávě se na likviditu nezaměřuje, což je jedním z důvodů, proč je zde analyzována a následně může být použita v návrhu nové výroční zprávy o hospodaření.

Co se týče hotovostní likvidity, škola nemá problém s hrazením závazků, avšak na druhou stranu finanční prostředky hromadí a nijak nezhodnocuje. Nicméně PO není povinna hromadit finance za účelem jejich zhodnocení, ale spíše je efektivně využít ke zlepšování své činnosti. U pohotové likvidity, která zobrazuje vyrovnanost pohledávek a závazků společnosti pozorujeme rovněž data v rozmezí doporučených hodnot, přičemž hodnoty spíše naznačují vyšší pokrytí závazků, zejména v posledních dvou sledovaných letech.

Další část byla věnována struktuře financování, konkrétně šlo o finanční samostatnost organizace, věřitelské riziko a míru zadluženosti vlastního kapitálu. Z výsledků analýzy je patrná poměrně rovnoměrná struktura vlastního a cizího kapitálu. Finanční samostatnost vykazuje rostoucí trend, což svědčí o rostoucím podílu vlastních zdrojů. Výjimku tvoří poslední rok, kdy nastává mírný obrat a vlastní zdroje se vůči cizím zdrojům lehce snižují. Z pohledu věřitelského rizika, které charakterizuje zastoupení cizích zdrojů na celkových pasivech je situace obrácená. Nejvyšší hodnotu vykazuje v prvním sledovaném roce, kdy je tato hodnota zapříčiněna čerpáním krátkodobého úvěru. V následujících letech má trend klesající charakter a pohybuje se v rozmezí 48 % – 60 %. U posledního roku, kdy došlo ke snížení vlastního kapitálu logicky dochází k nárůstu zdrojů cizích.

Jelikož PO neprovádí výpočet ukazatele autarkie a v návrhu nové výroční zprávy tento ukazatel bude zmíněn, byl pro tyto potřeby v rámci finanční analýzy rovněž vypočten. Autarkie podává přehled o vyrovnanosti výnosů a nákladů společnosti, a to v rámci činnosti hlavní. Z provedených výpočtů vyplývá skutečnost, že je organizace schopna pokrýt náklady z hlavní činnosti svými výnosy téměř ve všech sledovaných letech. Výjimka nastala v roce 2019, kdy hodnota ukazatele byla lehce pod hranicí 1, což reflektuje nepříliš dostatečné krytí nákladů výnosy a organizace tak není soběstačná.

Další skupina ukazatelů, v tomto případě zaměřená na rentabilitu, bude rovněž použita v návrhu nové výroční zprávy. Naše příspěvková organizace, jak již bylo řečeno, kromě hlavní činnosti realizuje také činnost vedlejší – doplňkovou. V rámci doplňkové činnosti, která má odlišný charakter oproti činnosti hlavní, je důležité si uvědomit, že jejím cílem je tvořit zisk a pokusit se o jeho maximalizaci. Případný zisk pak slouží k financování činnosti hlavní jako doplněk k příspěvkům a dotacím.

Pozornost je v této kategorii věnována následujícím indikátorům – rentabilita nákladů hospodářské činnosti, míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti, a také variátor celkových nákladů. U prvního z ukazatelů – tedy rentability nákladů zaznamenáváme nejdříve rostoucí hodnoty – konkrétně v prvních dvou letech, což svědčí o rostoucí hodnotě jak hospodářského výsledku, tak nákladů z činnosti hospodářské. V roce 2020 byl zjištěn poměrně skokový pokles ukazatele, který způsobil razantní pokles hospodářského výsledku. Příčinou poklesu VH byla pravděpodobně pandemie koronaviru, která výrazně utlumila hospodářskou činnost, jež spočívá v stravování externích subjektů. V posledním roce hodnota ukazatele opět vzrostla a připisujeme tento fakt jak obratu ve výsledku hospodaření, tak lehkému zvýšení nákladů.

Další indikátor hodnotí míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti. Tento ukazatel podává přehled o tom, zda je organizace v případě ztráty z hlavní činnosti schopna financovat tento schodek svou vedlejší činností, případně do jaké míry. Výsledky ukazují, že organizace je schopna účinně využívat své vynaložené prostředky a dokáže vzniklou ztrátu pokrýt – v některých letech dokonce v plné její výši. Vypočtené hodnoty mohou působit poněkud zkresleně, zejména v prvním a posledním roce, protože se pohybují nad hodnotou 100 %, v roce 2018 dokonce nad hodnotou 200 %. Tyto vysoké hodnoty jsou způsobeny velkým nepoměrem mezi ztrátou z hlavní činnosti a ziskem z doplňkové činnosti. V roce 2018 byl zisk téměř trojnásobně vyšší, proto lze tvrdit, že ztrátu z hlavní činnosti by byl schopen pokrýt téměř třikrát.

Poslední oblast, které byla věnována pozornost, je aktivita, především šlo o dobu inkasa krátkodobých pohledávek a dobu úhrady krátkodobých závazků. Z výsledků je patrné, že organizace vykazuje nižší dobu obratu pohledávek než závazků, tedy odběratelé jsou schopni platit dříve, než je organizace nucena platit své závazky, což je pro jakoukoli organizaci, ať už příspěvkovou či soukromou ideální stav.

## 6 ANALÝZA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Následující kapitola je zaměřena na analýzu současného stavu vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci. Primárním cílem je identifikovat nedostatky vnitřního kontrolního systému a navrhnout opatření, vedoucí k jejich eliminaci. Odstraněním nedostatků dojde ke zlepšení a zkvalitnění vnitřního kontrolního systému, což je hlavní cíl práce.

Kapitola se skládá z několika částí. Pozornost je věnována nejprve řídicí kontrole, která probíhá uvnitř příspěvkové organizace a její výstupy slouží jako podklad pro kontrolu, uskutečňovanou zřizovatelem. Dále je zkoumán stav, aktuálnost a náležitosti současných směrnic, které tvoří vnitřní kontrolní systém. Dalšími body, kterými se tato kapitola bude zabývat, jsou zdroje financování – jež budou rozebrány a interpretovány, a také struktura fondů, které je příspěvková organizace ze zákona povinna tvořit. Pro přehlednost, a především pro určení jednotlivých kompetencí zaměstnanců, byla vytvořena organizační struktura vybrané příspěvkové organizace a pozornost jí bude věnována v závěru kapitoly.

### 6.1 Analýza řídicí kontroly

Příspěvková organizace jakožto orgán veřejné správy, který využívá veřejné prostředky, je povinna řídit se pravidly, týkajícími se finančního řízení a kontroly. Vybraná příspěvková organizace není výjimkou a řídí se tedy zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Na veškeré dodržování zmíněného zákona dohlíží ředitel příspěvkové organizace, tedy ředitel základní školy. V případě průběhu finanční kontroly mezi jeho hlavní cíle spadá kontrola hospodaření s veřejnými prostředky, aby každý nákup korespondoval se zákonem týkajícího se veřejných zakázek, neboť všechny operace se musí shodovat se zřizovací listinou či zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ředitel školy rovněž dbá, aby využívání veřejných prostředků bylo v souladu s principem 3E – tedy dodržení hospodárnosti, efektivnosti i účelnosti. Při zpracování této podkapitoly byly čerpány informace z interních dat organizace, a to především z rozhovoru s účetní a ze směrnice o finanční kontrole.

Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole je tedy příspěvková organizace povinna zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. V souvislosti s prověřením funkcionality a účinnosti vnitřního kontrolního systému i veškerých operací uvnitř PO je prováděna řídicí kontrola,

jejíž působnost je upravena směrnicí č. 4/2012 Vnitřní kontrolní systém, a také již zmíněným zákonem o finanční kontrole.

Řídící kontrola se skládá ze tří fází – předběžné, průběžné a následné kontroly. Každá fáze má přesně stanovený postup provádění, jakožto i odpovědnou osobu či osoby. V souvislosti s řídicí kontrolou jsou vymezeny tři klíčové funkce, a to:

- příkazce operace – v případě analyzované PO se jedná o ředitele školy,
- správce rozpočtu – hospodárka školy,
- hlavní účetní – hospodárka školy.

Je patrné, že funkce správce rozpočtu a hlavní účetní jsou ve sledované PO sloučeny, což je provedeno v souvislosti s malou pravděpodobností výskytu nepřiměřených rizik pro hospodaření s veřejnými prostředky, strukturou PO a zejména počtem zaměstnanců. (§26, odstavec 3)

Předběžná kontrola se provádí ve dvou fázích. První fáze probíhá před rozhodnutím nebo uzavřením závazku a je v kompetenci příkazce operace a správce rozpočtu. Úkolem příkazce je prověření podkladů, týkajících se připravovaných operací a jejich úplnost. Poté tyto podklady prověřuje také správce rozpočtu. Následně provedení kontroly oba subjekty potvrdí v dokumentaci svými podpisy.

Druhá fáze probíhá před uskutečněním účetního případu – při vyhotovení platebního příkazu a skládá se ze tří kroků. Příkazce operace nejdříve vydá příkaz k uskutečnění výdaje, vyplývajícího ze smluvního ujednání a potřebných dokladů. Příkaz je následně předán správci rozpočtu, který prověří, odsouhlasí a potvrdí předané doklady. V dalším kroku provede hlavní účetní konečné odsouhlasení správnosti a úplnosti účetního případu a operaci provede.

Průběžná kontrola je realizována v souladu s příslušnými právními předpisy a uplatňují se operační, revizní a hodnotící postupy. Operační postupy zajišťují zejména kontrolu úplnosti a přesnost průběhu operací v závislosti na tom, jaké finanční a majetkové operace jsou uskutečňovány. Postupy revizní slouží k porovnávání zaznamenaných finančních informací s finančními plány. A konečně hodnotící postupy jsou zaměřeny na posouzení výsledků daných operací a jejich vazby na výsledky hospodaření.

Následná kontrola je plně v kompetenci ředitele organizace. Začíná okamžikem vrácení zaúčtovaných dokladů od hlavní účetní, kdy příkazce provede kontrolu úplnosti vrácených

dokladů a prověří jejich správnost. Záznam o provedení následné kontroly je evidován buď přímo na kontrolovaném dokladu nebo zařazen k interním dokladům organizace.

### **6.1.1 Funkce interního auditu**

Problematika interního auditu je upravena zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Útvar interního auditu je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy, který zajišťuje jeho funkční nezávislost. Vedoucího útvaru interního auditu v případě naší příspěvkové organizace jmenuje a odvolává rada obce. Interní audit je realizován jednou ročně a příspěvková organizace je povinna evidovat takový systém vedení výsledků řídicí kontroly, který bude vyhovujícím podkladem pro interního auditora jmenovaného obcí pro podávání ročních zpráv zřizovateli.

V souvislosti s interním auditem byla navrhována nová koncepce výroční zprávy, která bude sloužit jako další podklad pro interního auditora, případně další inspekce, které jsou v PO prováděny. Nová výroční zpráva bude obohacena o celou řadu finančních ukazatelů, na základě kterých bude snazší identifikovat případná rizika, související s hospodárným, efektivním a účelným výkonem veřejné správy, a také zajistí včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, jakožto i o celkové hospodářské a finanční situaci příspěvkové organizace.

## **6.2 Analýza stávajících směrnic**

Tato kapitola věnuje pozornost stávajícím vnitropodnikovým směrnicím, které jsou v současné době v příspěvkové organizaci využívány. Při analýze bylo zjištěno, že příspěvková organizace má k dispozici poměrně velké množství vnitřních směrnic, dle kterých realizuje svou činnost. Vnitropodnikové směrnice upravují pravidla, povinnosti, ale také zodpovědnosti a pravomoci, aby co nejvíce snižovaly rizika uvnitř školy. Tyto vnitropodnikové směrnice vedení příspěvkové organizace rozčlenilo na tři části. První skupinu tvoří vnitřní směrnice, jež jsou povinné, dále na ty, které jsou doporučovány a třetí částí vnitropodnikových skupin jsou takové, jenž by mohly pomoci či být užitečné.

Bohužel vedení školy nakonec nesouhlasilo s předáním veškerých podkladů a vnitropodnikových směrnic, aby mohly být dále analyzovány a detailněji nastudovány. Právě z tohoto důvodu tak nemohly být všechny vnitřní směrnice prostudovány. Pozornost tak byla zaměřena na směrnice, týkající se účetnictví a odpisového plánu, doplňkové činnosti i směrnici o finanční kontrole a vnitřním kontrolním systému na škole.

Níže uvedena tabulka zobrazuje seznam všech vnitřních směrnic, podle kterých provádí příspěvková organizace svou činnost.

*Tabulka 19 – Vnitropodnikové směrnice vybrané PO (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)*

| <b>Povinné směrnice</b>  |   |
|--|---|
| Organizační řád  | Vnitřní řád školní jídelny                                      |
| Školní řád (vnitřní řád školského zařízení)  | Provozní řád  |
| Kolektivní smlouva (pokud jsou na škole odbory)                                    | Finanční kontrola – vnitřní kontrolní systém na škole           |
| Evidenze majetku   | Pokladna  |
| Oběh účetních dokladů  | Evidenze pracovní doby  |
| Hospodaření s přebytečným a neupotřebitelným majetkem                              | Spisový řád a skartační plán                                    |
| Inventarizace majetku školy  | Školní řád mateřské školy                                       |
| Provozní řád venkovních hracích ploch  | Úplata v mateřské škole   |
| Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků                 | Vnitřní řád školského zařízení pro ústavní výchovu              |
| Řády odborných učeben  | Školní jídelna – provozní řád                                   |
| Pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů (součást školního řádu) | Směrnice pro poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb. |
| Vnitřní řád školní družiny   | GDPR  |
| <b>Doporučené směrnice</b>   |   |
| Prevence rizikového chování  | Stížnosti a jejich vyřizování                                   |
| Řád školy v přírodě  | Směrnice na ochranu dat   |
| Řád lyžařského výcvikového kurzu   | Směrnice na ochranu osobních údajů                              |
| Školní výlety  | Telefon   |
| Školení BOZP zaměstnanců a žáků  | Systém řízení rizik   |
| <b>Směrnice, které mohou pomoci</b>  |   |
| Vnitřní (platový) předpis  | Kontrola práce neschopných zaměstnanců                          |
| Ochrana majetku školy  | Praktické vyučování   |
| Spolupráce školy s policií   | Náklady na reprezentaci a propagaci školy                       |
| Zahraniční výjezdy   | Náhradová komise  |
| Pracovně lékařské služby – smlouva s lékařem / zdravotnickým zařízením             | Vymáhání pohledávek   |
| Směrnice k přijímání darů  | Odpisový plán   |
| Veřejné zakázky  | Účetní závěrka  |
| Pronájem hudebních nástrojů  | Kamerový systém   |
| Směrnice pro používání auta ke služebním cestám                                    | Používání tiskáren a kopírek                                    |
| Poskytování cestovních náhrad  | Registr smluv   |
| Směrnice k čerpání dovolené  | Školní matrika  |
| Řád jazykové školy   | Nakládání s odpady  |
| Porušení pracovních povinností   | Doplňková činnost   |
| Invakuace  | Závodní stravování  |
| Školní řád ZUŠ   | Home-office – práce z domova                                    |



Co se týče vnitropodnikových směrnic, týkajících se účetnictví, jsou zpracovávány účetní, která je zaměstnána v příspěvkové organizaci. Tyto směrnice následně schvaluje ředitel školy. Zpracování ostatních vnitřních směrnic je v kompetenci samotného ředitele. Při vedení účetnictví příspěvková organizace postupuje dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Účetní v příspěvkové organizaci je odpovědná za kontrolní mechanismy, jenž jsou požadovány účetnictvím.

Při důkladné analýze vnitropodnikových směrnic bylo zjištěno, že příspěvková organizace své směrnice aktualizuje a upravuje při změnách uvnitř organizace. Je brán ohled i na aktuální změny účetní a daňové legislativy. Při analýze byla soustředěna pozornost také na konkrétní náležitosti a strukturu jednotlivých směrnic. Nejlépe lze hodnotit zpracování směrnic zabývajících se finanční kontrolou – vnitřním kontrolním systémem na škole. Již na první pohled směrnice působí přehledně a je logicky uspořádána, přičemž samotný text je srozumitelný. Směrnice obsahuje záhlaví, vlastní text i zápatí. V záhlaví je uveden název i sídlo společnosti, celý název směrnice a číselné označení, dále zahrnuje i kdo směrnici vypracoval, schválil, a také kdy nabývá směrnice účinnosti. Obsahem směrnice je legislativní rámec a definice základních pojmů. Naopak u směrnice pro doplňkovou činnost chybělo více formálních a věcných náležitostí. Kupříkladu není uveden název a sídlo společnosti, číselné označení směrnice, dále tato směrnice postrádá legislativní rámec a definici základních pojmů vymežující doplňkovou činnost.

Při analýze směrnice, zabývajících se doplňkovou činností, bylo po jejím prostudování zjištěno, že se jedná pouze o hostinskou činnost, a to v oblasti vaření pro veřejnost – především pro občany obce v důchodu či ženy na mateřské dovolené. Nebyla tak ve směrnici nalezena činnost pronájmu, neboť příspěvková organizace pronajímá svou tělocvičnu. Avšak jak tomu již nasvědčovaly výstupy finanční analýzy – příspěvková organizace vykazuje ve svých výnosech – výnosy z pronájmu. Nicméně tyto výnosy jsou účtovány do činnosti hlavní, a ne doplňkové – hospodářské činnosti, neboť v činnosti hospodářské škole plynou ve všech sledovaných letech nulové hodnoty výnosů z pronájmu. Jedná se o výnosy plynoucí z pronájmu tělocvičny k různým volnočasovým aktivitám. Také byla z rozhovoru s vedením získána informace, že tělocvična je pronajímána za poplatek soukromým skupinám ke sportování, ať už pravidelně – mají sjednanou smlouvu či nárazově. Tento pronájem je bez poplatku poskytován i spolkům, jejichž zřizovatelem je rovněž obec – jedná se například o hasiče, sportovce či pro folklórní soubor. V případě pronájmu není třeba zřizovat živnostenské oprávnění, a proto je vhodné vybrané příspěvkové organizaci

doporučit, aby svůj pronájem tělocvičny přesunula do činnosti doplňkové. Hlavním důvodem je fakt, že tato činnost je provozována víceméně navíc a jedná se o další způsob získávání finančních prostředků pro příspěvkovou organizaci.

### 6.3 Struktura zdrojů financování

Příspěvková organizace k financování své hlavní činnosti využívá více kategorií zdrojů financování. Výrazně nejvyšší část získaných prostředků představují dotace od krajského úřadu. Částky se pohybují v řádech desítek milionů a slouží převážně k úhradě platů zaměstnanců školy. Většinové zastoupení na platech mají samozřejmě pedagogičtí pracovníci, škola ale zaměstnává i celou řadu dalších zaměstnanců – viz. struktura příspěvkové organizace níže. Část prostředků je vynaložena také na přímé neinvestiční výdaje. Pod touto položkou se skrývají zejména odvody sociálního pojištění, dále pak odvody zdravotního pojištění a náhrady mzdy.

Další kategorie, tvořící rozpočet příspěvkové organizace, je příspěvek od zřizovatele, tedy obce. Částky jsou mnohonásobně nižší než krajské dotace, avšak představují rovněž důležitý zdroj. Využití prostředků je směřováno na běžné provozní výdaje, konkrétně se jedná o učební pomůcky, sešity, kancelářský materiál, a také výdaje na elektřinu, vodu, plyn a stavební úpravy. S provozem jsou spojeny také výdaje na internet, servis účetního SW a další.

Ostatní zdroje je třetí skupinou, ze které se skládá struktura financování. Lze je definovat jako výnosy z ostatních zdrojů a řadíme mezi ně například stravné studentů základní a mateřské školy, pronájem školní tělocvičny či úplata za školní družinu.

Poslední položkou, přispívající k financování hlavní činnosti, je zisk z hospodářské činnosti. Hospodářská nebo také doplňková činnost představuje stravování externích subjektů, přičemž k tomuto účelu je využita kapacita školní jídelny. Vedlejší činnost, potažmo zisk, plynoucí z vedlejší činnosti tak přispívá k financování činnosti hlavní.

Podrobná struktura veškerých zdrojů financování i jejich konkrétního využití je detailně popsána v návrhu nové výroční zprávy o hospodaření. Tento návrh je představen v následující kapitole.

Co se týče vývoje struktury financování ve sledovaném období, z hlediska poměrového zastoupení zaujímají hlavní podíl ve všech letech dotace od krajského úřadu. Částka v průběhu období vykazuje rostoucí charakter, což pravděpodobně souvisí s realizací celé

řady modernizací, oprav a projektů, které příspěvková organizace během tohoto období uskutečnila. Druhý nejdůležitější zdroj PO tvoří příspěvek od zřizovatele, určený na provoz organizace. Tato částka mírně kolísá v průběhu sledovaného období a její hodnota se pohybuje v rozmezí 2 až 2,5 milionu.

*Tabulka 20 – Struktura zdrojů financování vybrané PO (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)*

| (v tis. Kč)                 | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dotace – krajský úřad       | 14 780,80 | 16 751,05 | 19 143,18 | 21 093,03 |
| Příspěvek od zřizovatele    | 2 480,00  | 2 279,00  | 2 530,00  | 2 167,00  |
| Ostatní zdroje              | 1 269,51  | 1 383,42  | 722,76    | 883,25    |
| Zisk z hospodářské činnosti | 18,85     | 21,41     | 3,99      | 36,08     |

Ostatní zdroje zaznamenávají poměrně výrazný pokles v posledních dvou letech. Důvodem byla pravděpodobně epidemie koronaviru, protože hlavní část ostatních zdrojů tvoří výnosy ze stravného studentů a pronájmu tělocvičny a tyto aktivity byly v době pandemie značně omezeny.

Bylo zjištěno, že škola nezískává finanční prostředky z pronájmu víceúčelového hřiště, které bylo v nedávné době nově zrekonstruováno a v odpoledních hodinách není využíváno k hlavní činnosti organizace, což řeší nově navržená směrnice o doplňkové činnosti. Posledním příspěvatelem k financování činnosti PO je zisk, plynoucí z hospodářské činnosti. Částka mírně roste s výjimkou roku 2020, kdy hospodářská činnost v podobě vaření pro externí strávníky byla rovněž v souvislosti s pandemií výrazně omezena.

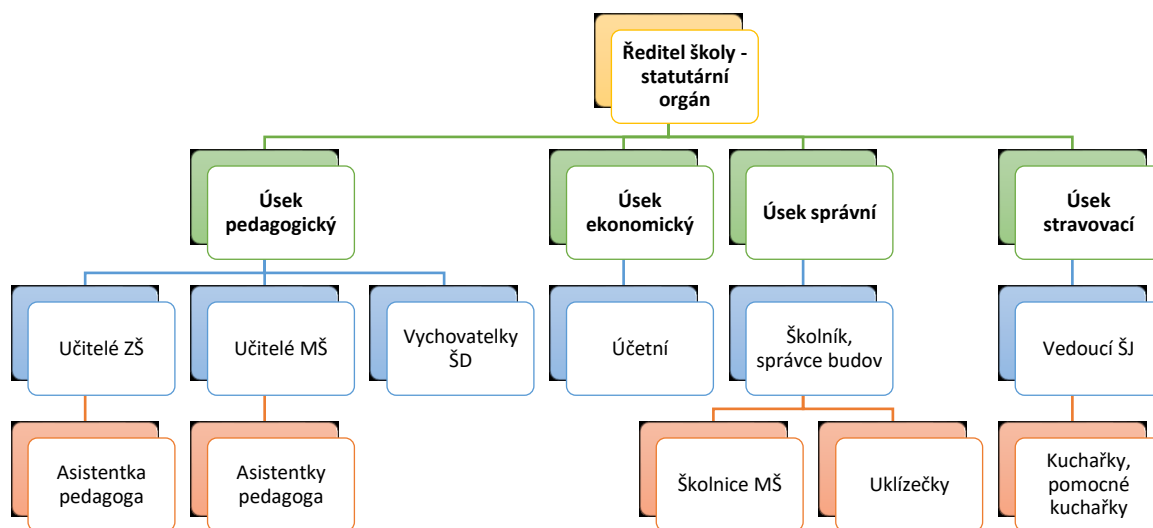
#### 6.4 Struktura příspěvkové organizace

Ve zvolené příspěvkové organizaci jsou zaměstnání pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci. Počet zaměstnanců, kteří mohou ve škole pracovat stanovuje zřizovatel, tedy obec. V současnosti pracuje na základní škole 15 pedagogických pracovníků na plný úvazek, 1 pedagogický pracovník na poloviční úvazek a 1 pracovník na 0,75 úvazku. Celkový počet pedagogických pracovníků tedy činí 16,25 úvazku. V mateřské škole působí 6 pedagogických pracovníků, kteří pracují na plný úvazek.

Dále na základní škole pracují i nepedagogičtí pracovníci, mezi které lze zařadit účetní, školníka, uklízečky či kuchařky. Stanovený počet nepedagogických pracovníků v současné době dosahuje na 9,145 úvazku.

Tito pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci jsou zaměstnání dle pracovní smlouvy a jedná se tak o interní zaměstnance.

Níže uvedený obrázek zobrazuje organizační strukturu vybrané příspěvkové organizace, která určuje jednotlivé odpovědnosti zaměstnanců.

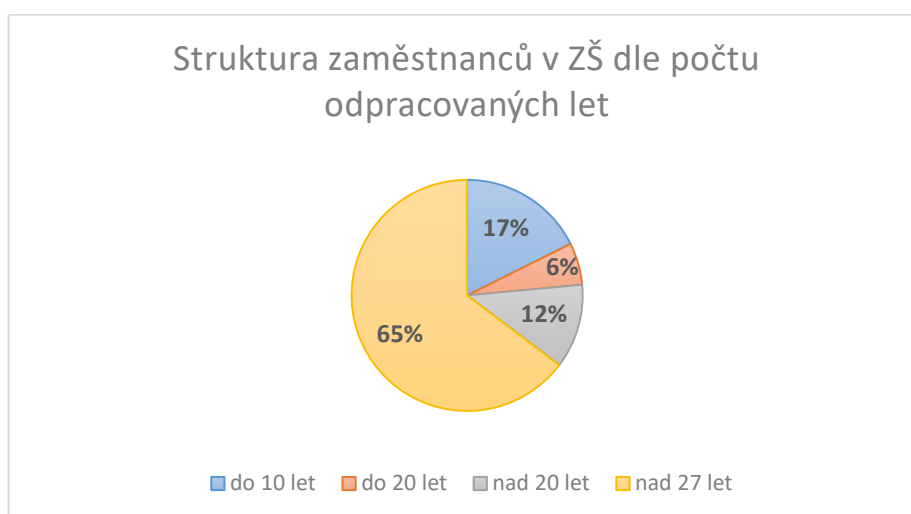


Obrázek 6 – Organizační struktura vybrané PO (vlastní zpracování)

V čele jakožto statutární orgán je ředitel školy. Následně jsou pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci rozčleněni na jednotlivé úseky – pedagogický, ekonomický, správní a stravovací. Prvním z nich je úsek pedagogický, který zahrnuje učitele pro první i druhý stupeň základní školy, učitele mateřské školy a vychovatele školní družiny. Na závěr tento úsek doplňují asistentka pedagoga v základní škole a asistentky pedagoga ve škole mateřské. Úsek ekonomický je tvořen pouze jedním zaměstnancem, a tím je účetní jakožto technickohospodářský zaměstnanec příspěvkové organizace. Následuje správní úsek, v čehož čele je školník, který zajišťuje správu všech budov. Dále zde nalezneme školnici mateřské školy a uklízečky. Na závěr je nutné zmínit úsek stravovací, ve kterém vedoucí školní jídelny řídí ostatní kuchařky a pomocné kuchařky.

Při podrobnějším pohledu na organizační strukturu (viz obrázek č. 6, Příloha P V) a počty zaměstnanců bylo zjištěno, že v základní škole je poměrně velké množství zaměstnanců, kteří mají dlouholetou praxi. Z celkového počtu 17 pedagogických pracovníků je více než 65 % zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci déle než 27 let. Z tohoto zjištění vyplývá

skutečnost, která byla ještě ověřena rozhovorem s hlavní účetní, a to, že v blízké době, tj. horizontu přibližně 5 let, školu opustí celá řada pedagogických pracovníků odchodem do důchodu. Je třeba tuto skutečnost začít řešit s dostatečným předstihem. Vedení školy by mělo zvážit, jakým způsobem upravit organizační strukturu – zda primárně poptávat spíše osoby s delší praxí, aby se kompenzoval odchod starších pedagogů nebo naopak pracovní kolektiv obohatit o zaměstnance mladší s praxí kratší. Je důležité rozvrhnout si, jaké možnosti by byly optimální i z hlediska rozpočtu – kvůli mzdovému ohodnocení, které roste úměrně s délkou vykonané praxe.



Graf 5 – Struktura zaměstnanců v ZŠ dle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)

## 6.5 Tvorba a čerpání fondů

V souladu s příslušnou právní legislativou vybraná příspěvková organizace eviduje všechny předepsané druhy fondů, které je povinna vytvářet.

### 6.5.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

Tvorba fondu kulturních a sociálních potřeb, jakožto i jeho čerpání je ukotveno ve vyhlášce Ministerstva financí č. 114/2002 Sb. Základní příděl, z něhož se fond sestává činí 2 % z ročního objemu nákladů, zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mezd a odměny za pracovní pohotovost.

Další příjmy fondu mohou tvořit peněžní a jiné dary nebo náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny, jež se vztahují k majetku, pořízeného z fondu.

Výše fondu má ve sledovaném období u příspěvkové organizace rostoucí charakter, což může být následek rostoucích mzdových nákladů, neboť i hodnota základního přídělu se

postupně zvyšuje. Čerpání fondu bylo vynaloženo na příspěvky stravování, rekreaci, kulturní a sportovní akce, a také nepeněžní dary.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb největší příspěvky činily na rekreaci, u nichž je patrný rovněž rostoucí charakter. Největší příspěvek na rekreaci je patrný v roce 2021, a to ve výši přesahující 150 tisíc Kč. Příspěvek na stravování je určen pro zaměstnance školy, kteří se stravují ve školní jídelně, jež se nachází v prostorách školy. V posledním sledovaném roce tento příspěvek dosahoval hodnoty ve výši 49 880 Kč. Fond slouží i pro čerpání finanční prostředků, které jsou využity na nepeněžní dary určené pro zaměstnance školy k významným událostem. Celková výše, jež byla určena na nákup darů, činila ve sledovaných letech 8 až 12 tisíc Kč. Škola také pořádá každoročně slavnostní ukončení školní roku žáků či shledání s bývalými učiteli, kteří už ve škole nepracují. Pro tyto příležitosti je z fondu rovněž čerpáno, jakožto na kulturní akce konané ve škole.

Tabulka 21 – Tvorba a čerpání FKSP v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021)

| Fond FKSP – účet 412<br>v tis. Kč | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Počáteční stav fondu k 1.1.       | 181,35 | 190,82 | 243,22 | 307,64 |
| <u>Tvorba fondu</u>               | 211,99 | 249,81 | 280,96 | 310,07 |
| -Základní přiděl                  | 211,99 | 249,81 | 280,96 | 310,07 |
| <u>Čerpání fondu</u>              | 202,51 | 197,42 | 216,54 | 233,00 |
| -Stravování                       | 52,36  | 56,41  | 38,75  | 49,88  |
| -Rekreace                         | 90,00  | 101,00 | 142,68 | 150,57 |
| -Kultura, tělovýchova a sport     | 48,15  | 24,01  | 23,10  | 24,55  |
| -Ostatní užití fondu              | 12,00  | 16,00  | 12,00  | 8,00   |
| Konečný stav fondu                | 190,82 | 243,22 | 307,64 | 384,71 |

### 6.5.2 Fond odměn

Fond odměn, jehož finanční prostředky plynou ze zlepšeného hospodářského výsledku, vykazuje ve sledovaném období poměrně konstantní hodnoty. Účelem fondu je přispívat na platy zaměstnanců, v případě, že není dostatek finančních prostředků z rozpočtu, který je pro tento účel primárně zřízen.

Během sledovaného období k žádné mimořádné události, v podobě potřeby financovat mzdy z tohoto fondu nedošlo, nicméně v posledním sledovaném roce byl zaznamenán vklad do tohoto fondu. Příčinou je mimořádně kladný hospodářský výsledek z předchozího roku a také pravděpodobně nejistota, spojená s obdobím pandemie. Příspěvková organizace se patrně rozhodla zvýšit rezervu na mzdy v případě budoucí neuspokojivé finanční situace. Co

se týče let předchozích, tj 2018-2020, fond byl financován z převodu hospodářského výsledku z roku 2017.

*Tabulka 22 – Fond odměn v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021)*

| Fond odměn – účet 411 | Zůstatek k 31. 12. (v Kč) |
|-----------------------|---------------------------|
| 2018                  | 30 000                    |
| 2019                  | 30 000                    |
| 2020                  | 30 000                    |
| 2021                  | 70 000                    |

### 6.5.3 Rezervní fond

Rezervní fond je stejně jako fond odměn tvořen především zlepšeným výsledkem hospodaření. Rezervnímu fondu ze zlepšeného výsledku hospodaření připadá účet 413. Ze strukturálního pohledu na fondy naší organizace zaujímá majoritní postavení.

*Tabulka 23 – Tvorba a čerpání FKSP v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021)*

| Rezervní fond<br>v tis. Kč     | 2018   | 2019   | 2020  | 2021   |
|--------------------------------|--------|--------|-------|--------|
| Počáteční stav fondu k 1.1.    | 203,83 | 351,72 | 0     | 0      |
| <u>Tvorba fondu</u>            | 198,61 | 38,70  | 57,84 | 488,72 |
| -Zlepšený výsledek hospodaření | 149,89 | 0      | 0     | 468,31 |
| -Peněžní dary – účelové        | 48,72  | 38,70  | 57,84 | 20,41  |
| <u>Čerpání fondu</u>           | 50,72  | 390,42 | 57,84 | 27,41  |
| Konečný stav fondu             | 351,72 | 0      | 0     | 461,31 |

V letech 2019 a 2020 byl tento fond zcela vyčerpán – a to i částečně převodem do fondu investic se souhlasem zřizovatele. Důvodem převodu byl nákup dlouhodobého hmotného majetku. Příspěvková organizace tak byla nucena požádat zřizovatele o zvýšený příspěvek za předpokladu, že organizace vykáže zvýšený výsledek hospodaření. Této žádosti bylo vyhověno, což dokládá výsledek hospodaření z roku 2020, který byl značně vysoký. Následně byl výsledek hospodaření přerozdělen – z části do rezervního fondu, část pak směřovala do fondu odměn a zbývající částka sloužila k pokrytí ztráty z předchozího období. Z tabulky č. 23 je patrné, že příspěvková organizace čerpala z fondu ve všech sledovaných letech. Největší zůstatek fondu k 31.12. vykazuje rok 2021, kdy konečný stav fondu činí 461,31 tisíc Kč, což bylo způsobeno především tvorbou fondu ze zlepšeného výsledku hospodaření, ale i poměrně nízkou hodnotou, která byla z fondu čerpána.

#### 6.5.4 Fond investic

Fond investic upravuje zákon č. 250/2000 Sb., konkrétně § 31. Prostředky tohoto fondu tvoří převážně:

- odpisy hmotného a nehmotného majetku,
- investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele,
- peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů,
- příjmy z prodeje dlouhodobého majetku ve vlastnictví PO,
- převody z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem.

Čerpání fondu je určeno k pořízení hmotného a nehmotného majetku, jejich technickému zhodnocení nebo mimo jiné k úhradě investičních úvěrů či půjček.

V případě naší PO bylo při analýze zjištěno, že je fond ve sledovaných letech tvořen převážně odpisy a dále pak převodem z rezervního fondu. V roce 2018 se při tvorbě fondu objevuje i investiční dotace, jež byla poskytnuta zřizovatelem, a to ve výši 2 112,1 tisíc Kč, která byla i v daném roce vyčerpána na pořízení DHM. V letech 2019 a 2021 si lze povšimnout převodu z rezervního fondu, a to v roce 2019 ve výši 232 tisíc Kč a v roce 2021 hodnota činila 7 tisíc Kč. Tento převod byl proveden za účelem pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Nejvyšší hodnoty konečného stavu fondu dosáhla PO v roce 2018, kdy zůstatek ke konci roku přesahoval částku 86 tisíc Kč.

*Tabulka 24 – Tvorba a čerpání fondu investic v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021)*

| <b>Fond investic – účet 416</b><br><i>v tis. Kč</i>     | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Počáteční stav fondu k 1.1.</i>                      | 103,24      | 86,49       | 0,78        | 37,54       |
| <u><i>Tvorba fondu</i></u>                              | 2 132,34    | 266,21      | 36,76       | 45,59       |
| <i>-Peněžní prostředky ve výši<br/>odpisů DHM a DNM</i> | 19,49       | 34,21       | 36,76       | 38,49       |
| <i>-Investiční dotace z rozpočtu<br/>zřizovatele</i>    | 2 112,85    | 0           | 0           | 0           |
| <i>-Převody z rezervního fondu</i>                      | 0           | 232,00      | 0           | 7,00        |
| <u><i>Čerpání fondu</i></u>                             | 2 149,10    | 351,91      | 0           | 65,98       |
| <i>-Pořízení DHM, DNM</i>                               | 2 149,10    | 351,91      | 0           | 65,98       |
| <i>Konečný stav fondu</i>                               | 86,49       | 0,78        | 37,54       | 17,15       |



## **7 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ ZAMĚŘENÉ NA VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM**

Primárním cílem práce je zlepšit a zefektivnit fungování vnitřního kontrolního systému v analyzované příspěvkové organizaci. Nejdříve byla tedy provedena analýza vnitřního kontrolního systému, a také finanční analýza, na základě kterých bylo zjištěno několik nedostatků. Projektové řešení se bude zabývat odstraněním těchto nedostatků a je zaměřeno na návrh nové výroční zprávy o hospodaření a směrnici o doplňkové činnosti, zabývající se pronájmem. Při projektu jsou využity i teoretické poznatky, které byly získány při zpracování této diplomové práce. Veškeré tabulky nacházející se ve výročné zprávě o hospodaření byly zhotoveny vlastním zpracováním na základě interních zdrojů organizace vedených v papírové podobě.

### **7.1 Návrh výroční zprávy o hospodaření**

Při realizaci finanční analýzy bylo velké množství dat čerpáno z informačního portálu Monitor. Analýza vnitřního kontrolního systému ukázala, že příspěvková organizace nezpracovává výroční zprávu o hospodaření. Po rozhovoru s hlavní účetní bylo zjištěno, že celou řadu informací eviduje zvláště v mnoha dalších interních dokumentech, jež jsou vedeny ručně v papírové podobě, což neinklinuje k přílišné efektivnosti. Z tohoto důvodu byl navrhnout nový koncept výroční zprávy týkající se hospodaření, vytvořený na míru organizace – s příslušnými syntetickými i analytickými účty, jež organizace používá a je doplněný o celou řadu finančních ukazatelů, které mohou sloužit jako podklad pro další inspekce a kontroly. Nová výroční zpráva o hospodaření tak může podat lepší celkový obraz o hospodaření příspěvkové organizace. Nehledě na to, že zefektivní práci hlavní účetní, která bude mít tímto způsobem všechny potřebné informace pohromadě v jednom dokumentu a zároveň i samotná tvorba VZ bude usnadněna díky přesně předdefinované struktuře nákladové i výnosové. Návrh výroční zprávy o hospodaření byl zpracován pro rok 2021, který poslouží jako podklad pro nadcházející období, v příloze P VI je uveden formulář.

Prostřednictvím analýzy kontrolní činnosti bylo zjištěno, že ačkoli organizace není povinna realizovat interní audit, po domluvě s obcí probíhá tento audit jedenkrát ročně a jako podklady k auditorské činnosti jsou poskytovány především výsledky řídicí kontroly, jež je prováděna ze strany ředitele organizace a hlavní účetní. Nová výroční zpráva může auditorovi nastínit i pozadí interních procesů a operací a lépe tak informovat o stavu hospodaření.

**ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA XXX,  
PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE**

**VÝROČNÍ ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ ŠKOLY**



|                            |  |
|----------------------------|--|
| <i>Název školy</i>         | <i>Základní škola a Mateřská škola XXX, okres Uherské Hradiště, příspěvková organizace</i> |
| <i>Adresa školy</i>        | xxx  |
| <i>IČO</i>                 | xxx  |
| <i>Identifikátor školy</i> | xxx  |
| <i>Právní forma</i>        | Příspěvková organizace   |
| <i>Zřizovatel</i>          | Obec xxx   |

## 1. Základní informace

### A) Počet zaměstnanců a počet žáků/děti

V příspěvkové organizaci pracuje celkem 33 zaměstnanců, přičemž někteří zaměstnanci vykonávali práci na více pozicích či měli i částečné úvazky. Základní škola eviduje z hlediska pedagogických pracovníků 14 učitelů a 1 asistentku pedagoga. Ve školní družině jsou zaměstnány 2 vychovatelky. V mateřské škole pracují 4 učitelky a 2 asistentky pedagoga. Co se týče nepedagogických zaměstnanců, jedná se o pozice účetní, školník a školnice MŠ, 3 uklízečky, dále ve školní jídelně pracují 3 kuchařky a 1 pomocná kuchařka.

Počet žáků navštěvující základní školu v současné době činí 177 žáků, přičemž na I. stupeň dochází 98 žáků a na II. stupeň 79 žáků. Ve škole mateřské je 56 dětí. Školní družinu navštěvuje 56 žáků a školní klub 41 dětí. Školní jídelna připravuje stravu pro 164 žáků a pro 56 dětí docházející do mateřské školy.

### B) Hospodaření s finančními prostředky

Základní škola a Mateřská škola hospodařila s peněžními prostředky, které získala.

- Dotace od zřizovatele – obce (na provoz a údržbu, účelově na dopravu dětí MŠ do plavání).
- Dotace Krajského úřadu Zlín (přímé náklady na vzdělání – platy, odvody, FKSP, učební pomůcky, OON).
- Ostatní zdroje – školné MŠ, ŠD, strav, finanční dary.
- Hospodářská činnost – hostinská činnost → příprava stravy pro cizí strážníky (důchodce, matky na mateřské dovolené).

### C) Fondy

PO hospodařila rovněž s peněžními prostředky fondů:

- Fond odměn
- Fond FKSP
- Rezervní fond
- Fond investic

## 2. Příjmy

Základní škole a Mateřské škole plynou příjmy z pěti oblastí. Jedná se o dotace ze státního rozpočtu, prostřednictvím Krajského úřadu ve Zlíně, příspěvek od zřizovatele, kterým je obec, dále to jsou ostatní příjmy a ostatní zdroje, a na závěr prostředky získané z hospodářské činnosti.

Hospodaření příspěvkové organizace se řídí finančním plánem a peněžními prostředky, jež byly získány vlastní činností.

Níže uvedené tabulka zobrazuje přehled všech získaných příjmů v roce 2021. Celkový rozpis těchto příjmů včetně jednotlivých položek i částek je uveden v příloze této výroční zprávy.

| <b>Rozpis získaných příjmů v roce 2021</b> |                                      | <b>PŘÍJMY CELKEM</b> |
|--|--------------------------------------|----------------------|
|  |                                      | <b>24 339 473,79</b> |
| 1.   | <i>Dotace Krajský úřad Zlín</i>      | 21 093 034           |
| 2.   | <i>Příspěvek od zřizovatele Obce</i> | 2 167 000            |
| 3.   | <i>Ostatní příjmy</i>                | 160 105,43           |
| 4.   | <i>Ostatní zdroje</i>                | 883 252,08           |
| 5.   | <i>Zisk z hospodářské činnosti</i>   | 36 082,28            |

Výrazně nejvyšším příjmem jsou dotace ze státního rozpočtu poskytované **Krajským úřadem ve Zlíně**, a to v celkové výši přesahující 21 milionů Kč. Tyto finanční prostředky jsou přidělovány na zajištění hlavní činnosti a slouží účelově především na platy pedagogických i nepedagogických pracovníků, neboť na ně jsou v roce 2021 poskytnuty finanční prostředky v celkové výši přesahující 15 milionů Kč. Zbylá část finančních prostředků od Krajského úřadu je udělena na ostatní osobní náklady – kam lze zařadit dohody a na ostatní neinvestiční výdaje přímé – kupříkladu se jedná o náhrady za pracovní neschopnost, odvody sociální a zdravotního pojištění, ale také finanční prostředky na učební pomůcky a osobní ochranné pracovní prostředky.

Dále se na tvorbě rozpočtu podílí **zřizovatel – obec**. Příspěvek od zřizovatele v roce 2021 činí 2 167 000 Kč, přičemž hodnota určena na běžné provozní výdaje dosahuje výše 2 155 000 Kč. Tyto provozní prostředky slouží především na úhradu nákladů, jenž souvisejí s hlavní činností či na náklady na opravy a údržby majetku, který má příspěvková organizace ve správě.

Další složkou jsou **ostatní příjmy**, které v roce 2021 v celkové výši přesahují 160 tisíc Kč. Největší podíl na těchto příjmech tvoří položka příspěvku na úplatu mateřské školy, a to ve výši 81 930 Kč.

Na tvorbě rozpočtu se také podílí **ostatní zdroje**, které v roce 2021 nabývají hodnoty 883 252,08 Kč, přičemž největší položkou těchto příjmů je stravné žáků základní školy v celkové výši 541 998 Kč, dále pak stravné dětí v mateřské škole, které činí 176 788 Kč.

Posledním zdrojem příjmu je **provoz hospodářské činnosti**, neboť zisk vytvořený touto činností přispívá k financování činnosti hlavní. PO provozuje hostinskou činnost, přičemž příjmy z této činnosti představují finanční prostředky za stravné, jenž je poskytováno externím subjektům, tedy cizím strávníkům, ať už občanům v důchodu či ženám na mateřské dovolené. V roce 2021 zisk plynoucí z hospodářské činnosti činí 36 082,28 Kč.

### 3. Výdaje

#### Čerpání neinvestičních finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín

Pro rok 2021 byla schválena dotace ze státního rozpočtu, která je určena na platy pedagogických i nepedagogických pracovníků, ostatní osobní náklady a na ostatní neinvestiční výdaje přímé.

Uvedená tabulka znázorňuje zkrácený rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín v roce 2021. Úplné znění tabulky je uvedeno v příloze výroční zprávy o hospodaření, které zobrazuje podrobné členění jednotlivých položek včetně částek z roku 2021. Součástí uvedených položek je k dispozici také nahlédnutí na jednotlivé syntetické a analytické účty využívané v příspěvkové organizaci.

#### **Rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín v roce 2021** Částka v Kč

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>1. Platy zaměstnanců školy</b>                         | <b>15 157 125</b> |
| Platy pedagogických pracovníků                            | 12 356 696        |
| Platy nepedagogických pracovníků                          | 2 800 429         |
| <b>2. Ostatní osobní náklady (OON)</b>                    | <b>52 796</b>     |
| <b>3. Ostatní neinvestiční výdaje přímé</b>               | <b>5 952 893</b>  |
| <b>Celkem finanční prostředky od Krajského úřadu Zlín</b> | <b>21 162 814</b> |

Největší podíl finančních prostředků je patrný na **platy zaměstnanců školy**, a to v celkové výši 15 157 125 Kč, z toho na platy pedagogických pracovníků – základní školy, mateřské školy, školní družiny a klubu ve výši 12 356 696 Kč a na platy nepedagogických pracovníků základní a mateřské školy 2 800 429 Kč.

Položka **ostatních osobních nákladů** v roce 2021 je čerpána ve výši 52 796 Kč. Suma zahrnuje mzdové náklady na dohody pedagogických pracovníků ZŠ a také na dohody týkající se doučování žáků vlivem návratu do škol po pandemii.

Třetí kategorií, tvořící čerpání rozpočtu, jsou **ostatní neinvestiční výdaje přímé**, jež jsou v roce 2021 vyčerpány v celkové výši 5 952 893 Kč. Finanční prostředky posloužily především na odvody sociálního pojištění – 3 761 004 Kč a na odvody zdravotního pojištění – 1 364 881 Kč. Dále pak na náhrady pracovní neschopnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků, základní přiděl do

FKSP (2 % z mezd), na ostatní neinvestiční náklady – například učebnice a pracovní sešity, učební pomůcky či na pracovní oděvy pro zaměstnance školy.

Finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu byly zcela vyčerpány.

### **Rozpis čerpání finančních prostředků od zřizovatele – Obec**

Finanční prostředky poskytnuté od zřizovatele na běžné provozní výdaje a ostatní příjmy PO jsou využity na spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, ostatní náklady či na odpisy a ostatní finanční náklady.

Celkové finanční prostředky využité na provoz či údržby jsou rovny hodnotě 2 353 599,53 Kč. Nejvíce finančních prostředků je čerpáno na **spotřebované nákupy**, a to v celkové výši 980 155,19 Kč, a to především náklady na spotřebu plynu (404 018,25 Kč), elektřiny (268 691 Kč) a nákup čistících prostředků (130 545,22 Kč). Mezi další spotřebované nákupy lze zařadit náklady spojené s nákupem učebních pomůcek, kancelářského materiálu či jiného materiálu určeného pro základní a mateřskou školu či školní jídelnu.

Dále se jedná o **služby**, jejichž čerpaná hodnota činí 970 317,93 Kč, na které se nejvíce podílí náklady na stavební opravy ZŠ ve výši 342 799,45 Kč či na ostatní opravy (222 558 Kč), ale také náklady na zpracování mezd – 78 520 Kč. Dále lze uvést náklady na opravy učebních pomůcek, strojů či zařízení, cestovné žáků a dětí do plavání či provoz internetu.

Třetí položkou, jež se nejvíce podílí na čerpání z provozního rozpočtu, jsou **odpisy a náklady z drobného hmotného majetku** ve výši 241 545,90 Kč. Jedná se o odpisy hmotného majetku, jenž činí 85 359 Kč, odpisy nehmotného majetku – 10 584 Kč a zbylá část je tvořena nákupy vybavení do 40 tisíc Kč, které je určeno pro základní i mateřskou školu.

Finanční prostředky, které příspěvková organizace čerpala od svého zřizovatele a ostatních příjmů, v roce 2021 zcela vyčerpala. Výsledek hospodaření s prostředky je ztrátový, a to ve výši – 26 494,1 Kč.

Následující tabulka znázorňuje provozní rozpočet za rok 2021. Podrobné členění nákladových položek včetně částek a přiřazených účtů je možno nalézt v příloze.

| <b>Provozní rozpočet</b>   | <b>Částka v Kč</b>  |
|--|---------------------|
| Spotřebované nákupy  | 980 155,19          |
| Služby   | 970 317,93          |
| Osobní náklady   | 146 043             |
| Ostatní náklady  | 5 352,50            |
| Odpisy, náklady z drobného hmotného majetku                        | 241 545,90          |
| Ostatní finanční náklady   | 10 185              |
| <b>Celkem finanční prostředky od zřizovatele na provoz, údržbu</b> | <b>2 353 599,53</b> |

**Rozpis čerpání finančních prostředků Ostatní zdroje**

Ostatní zdroje jsou další skupinou, která je určena na čerpání finančních prostředků. Hodnota celkových ostatních zdrojů činí 883 252,08 Kč. Bezpochyby největší podíl na této hodnotě tvoří **spotřebované nákupy**, a to ve výši 825 504,90 Kč – jedná se především o náklady na nákup potravin, a to pro ZŠ – 599 969,70 Kč a pro MŠ – 176 645,20 Kč. Dále položka ostatních zdrojů zahrnuje ostatní služby pro mateřskou školu (16 800 Kč) či náklad na nabytí respirátorů.

Finanční prostředky z ostatních zdrojů byly kompletně vyčerpány.

Níže uvedená tabulka zobrazuje strukturu a celkovou výši ostatních zdrojů a celkový rozpis čerpání finančních prostředků je uveden v příloze tohoto dokumentu.

| <b>Ostatní zdroje</b>               | <b>Částka v Kč</b> |
|-------------------------------------|--------------------|
| Spotřebované nákupy                 | 825 504,90         |
| Služby                              | 16 800             |
| Osobní náklady                      | 13 952,80          |
| Náklady z drobného hmotného majetku | 26 994,38          |
| <b>Celkem ostatní zdroje</b>        | <b>883 252,08</b>  |

**4. Hospodářský výsledek**

A) **Náklady z hlavní činnosti** příspěvkové organizace v roce 2021 dosahují výše **24 399 665,61 Kč**. Na nákladech největší podíl představují náklady na spotřebu materiálu (1 288 334,97 Kč), spotřebu energie (701 366,25 Kč) a na opravy a udržování (600 582,12 Kč). Hodnota celkových **výnosů z hlavní činnosti za rok 2021** činí **24 373 171,51 Kč**. Dominantní část výnosů tvoří výnosy vybraných místních institucí z transferů, jejichž celková výše činí 23 323 130 Kč. Dále se pak jedná například o výnosy z prodeje služeb – 768 664 Kč. Příspěvková organizace tak dosahuje v roce 2021 ztráty ve výši – 26 494,10 Kč.

B) **Celkové náklady hospodářské činnosti** za období roku 2021 činí **401 595,72 Kč**, přičemž suma největších nákladů odpovídá položce spotřeba potravin, jenž nabývá hodnoty 242 281,72 Kč, dále pak položce mzdových nákladů – 73 753 Kč. Co se týče výnosové části, výše **celkových výnosů z hospodářské činnosti** činí **437 678 Kč**. Hospodářská činnost tak dosahuje **kladného výsledku hospodaření**, a to ve výši **36 082,28 Kč**.

**Celkový výsledek hospodaření základní školy a mateřské školy za rok 2021 činí 9 588,18 Kč (zisk)**. Výsledek hospodaření – zisk za rok 2021 bude v následujícím účetním období převeden na účet hospodářského výsledku minulých let.

Následující tabulka znázorňuje výsledek hospodaření z hlavní činnosti, hospodářské činnosti a celkový výsledek hospodaření za rok 2021. Celková struktura nákladů a výnosů, včetně účtů a částech je uvedena v příloze.

**ROK 2021 (v Kč)**

|  |                  |
|--|------------------|
| A) Výsledek hospodaření z hlavní činnosti      | -26 494,10       |
| B) Výsledek hospodaření z hospodářské činnosti | +36 082,28       |
| <b>Celkem výsledek hospodaření</b>             | <b>+9 588,18</b> |

**5. Stav fondů školy k 31. 12. 2021**

**Fond odměn** – účet 411 k 31. 12. 2021 činí 70 000 Kč. **Fond kulturních a sociálních potřeb** – účet 412 ke konci účetního období 2021 dosahuje výše 384 711,52 Kč. Příjem tohoto fondu je tvořen základním přidělem a výdaje zahrnují příspěvky pro zaměstnance určené na stravování, rekreaci, kulturní či sportovní akce a také na nepeněžní dary. **U rezervního fondu** – účet 413 stav k 31. 12. 2021 nabývá hodnoty 461 307,50 Kč. Zůstatek **fondu z investic** ke konci účetního období roku 2021 – účet 416 je 17 152,92 Kč.

**6. Výpočet ukazatelů finanční analýzy****Ukazatel likvidity****UKAZATEL HOTOVOSTNÍ LIKVIDITY**

|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Krátkodobý finanční majetek | 3 139,52 tis. Kč |
| Krátkodobé závazky          | 2368,61 tis. Kč  |
| <b>Hotovostní likvidita</b> | <b>1,33</b>      |

Doporučované hodnoty: 0,2 až 0,5+

Komentář: Příspěvková organizace nemá problémy hradit své závazky. Hodnota hotovostní likvidity v roce 2021 činí 1,33.

**UKAZATEL POHOTOVÉ LIKVIDITY**

|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Krátkodobé pohledávky       | 126,53 tis. Kč   |
| Krátkodobý finanční majetek | 3139,52 tis. Kč  |
| Krátkodobé závazky          | 2 368,61 tis. Kč |
| <b>Pohotovává likvidita</b> | <b>1,38</b>      |

Doporučované hodnoty: 1 až 1,5

Komentář: Pohotovává likvidita v roce 2021 nabývá hodnoty 1,38. PO je tak v rozmezí doporučených hodnot.



**UKAZATEL BĚŽNÉ LIKVIDITY**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Oběžná aktiva          | 3 422,77 tis. Kč |
| Krátkodobé závazky     | 2 368,61 tis. Kč |
| <b>Běžná likvidita</b> | <b>1,45</b>      |

Doporučované hodnoty: 1,5 až 2,5

Komentář: Běžná likvidita v roce 2021 činí 1,45.

**Ukazatelé struktury financování****UKAZATEL FINANČNÍ SAMOSTATNOSTI**

|  |                  |
|--|------------------|
| Vlastní kapitál                        | 2 074,59 tis. Kč |
| Celková pasiva                         | 4 443,20 tis. Kč |
| <b>Ukazatel finanční samostatnosti</b> | <b>47 %</b>      |

Komentář: Ukazatel finanční samostatnosti v roce 2021 vykazuje hodnotu 47 %, přičemž je známo, že součet ukazatele finanční samostatnosti a věřitelského rizika činí 100 %.

**UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA**

|                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| Cizí kapitál                        | 2 368,61 tis. Kč |
| Celková pasiva                      | 4 443,20 tis. Kč |
| <b>Ukazatel věřitelského rizika</b> | <b>53 %</b>      |

Komentář: Ukazatel věřitelského rizika v roce 2021 činí 53 %. Z výsledků ukazatele finanční samostatnosti a ukazatele věřitelského rizika je patrné, že PO má velmi podobný podíl vlastního a cizího kapitálu na celkových pasivech.

**Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů****UKAZATEL AUTARKIE HLAVNÍ ČINNOSTI NA BÁZI NÁKLADŮ A VÝNOSŮ**

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Výnosy z hlavní činnosti  | 20 934,93 tis. Kč |
| Náklady z hlavní činnosti | 20 942,36 tis. Kč |
| <b>Ukazatel autarkie</b>  | <b>1,00</b>       |

Doporučená hodnota: >1

Komentář: Hodnota ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů za rok 2021 je rovna 1. Příspěvková organizace je tak schopna pokrýt náklady z hlavní činnosti svými výnosy z hlavní činnosti.

**Ukazatel rentability****RENTABILITA NÁKLADŮ HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI**

|   |                |
|---|----------------|
| Hospodářský výsledek hospodářské činnosti       | 36,08 tis. Kč  |
| Náklady doplňkové činnosti                      | 401,60 tis. Kč |
| <b>Rentabilita nákladů hospodářské činnosti</b> | <b>8,98 %</b>  |

Komentář: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti v roce 2021 činí 8,98 %.

**MÍRA POKRYTÍ ZTRÁTY Z HLAVNÍ ČINNOSTI ZISKEM Z HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Hospodářský výsledek z hospodářské činnosti (+) | 36,08 tis. Kč   |
| Hospodářský výsledek z hlavní činnosti (-)      | -26,49 tis. Kč  |
| <b>Míra pokrytí ztráty</b>                      | <b>136,20 %</b> |

Komentář: Výsledky míry pokrytí ukazují, že organizace je schopna účinně využívat své vynaložené prostředky a dokáže vzniklou ztrátu pokrýt, neboť hodnota míry pokrytí ztráty v roce 2021 činí 136,20 %.

**Ukazatel aktivity****DOBA INKASA KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK**

|   |                   |
|---|-------------------|
| Krátkodobé pohledávky                     | 126,53 tis. Kč    |
| Výnosy z hlavní činnosti                  | 24 766,43 tis. Kč |
| <b>Doba inkasa pohledávek (počet dnů)</b> | <b>1,84</b>       |

Komentář: Doba úhrady krátkodobých pohledávek jsou v průměru 2 dny, proto lze hodnotit tento ukazatel zcela pozitivně.

**DOBA ÚHRADY KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ**

|  |              |
|--|--------------|
| Krátkodobé závazky                     | 2 368,61     |
| Náklady z hlavní činnosti              | 24 792,93    |
| <b>Doba úhrady závazků (počet dnů)</b> | <b>34,39</b> |

Komentář: Doba úhrady krátkodobých závazků činí 34 dnů.

V \_\_\_\_\_ dne

Vypracoval(a):

Podpis:

.....  
Razítko školy

.....  
Ředitel školy

Přílohy

Příloha č. 1 Rozpis získaných příjmů a čerpání finančních prostředků

Příloha č. 2 Náklady a výnosy hlavní a hospodářské činnosti

## Příloha č. 1 Rozpis získaných příjmů a čerpání finančních prostředků

| <b>Rozpis získaných příjmů</b>                                | <b>PŘÍJMY CELKEM</b><br><b>24 339 473,79</b> |
|---|--|
| <b>1. Dotace Krajský úřad Zlín určena na</b>                  | <b>21 093 034</b>                            |
| - Platy zaměstnanců školy                                     | 15 157 125                                   |
| - Ostatní osobní náklady (OON)                                | 52 796                                       |
| - Ostatní neinvestiční výdaje přímé                           | 5 883 113                                    |
| - Neinvestiční výdaje ostatní                                 | 0  |
| <b>2. Příspěvek od zřizovatele Obce</b>                       | <b>2 167 000</b>                             |
| - Na běžné provozní výdaje                                    | 2 155 000                                    |
| - Určené na investiční výdaje                                 | 0  |
| - Určené na neinvestiční výdaje                               | 12 000                                       |
| <b>3. Ostatní příjmy</b>                                      | <b>160 105,43</b>                            |
| - 609 01 Příspěvek – úplata MŠ                                | 81 930                                       |
| - 649 02 Ostatní výnosy z činnosti ZŠ – použitý olej ŠJ       | 180  |
| - 649 04 Sešity, výkresy, papíry ZŠ                           | 14 879                                       |
| - 662 02 Úroky z účtu FKSP                                    | 20,43  |
| - 672 01 Transferový podíl projektu – výše odpisů z transferu | 63 096                                       |
| <b>4. Ostatní zdroje (Výnosy z ostatních zdrojů)</b>          | <b>883 252,08</b>                            |
| - 602 80 Stravné ZŠ   | 541 998                                      |
| - 602 81 Stravné MŠ   | 176 788                                      |
| - 602 82 Příspěvek na stravné z FKSP ZŠ a MŠ                  | 49 878                                       |
| - 603 80 Pronájem ZŠ  | 15 200                                       |
| - 609 80 Úplata ŠD  | 18 325                                       |
| - 609 81 Úplata ŠK  | -375   |
| - 648 82 Čerpání rezervního fondu ZŠ (obědy žákům)            | 5 408  |
| - 648 83 Čerpání rezervního fondu ZŠ (SRPDŠ)                  | 15 000                                       |
| - 649 84 Ostatní činnosti ZŠ – ztracené čipy, učebnice        | 1 033  |
| - 649 85 Ostatní činnosti MŠ – za mzdy plavání                | 16 800                                       |
| - 649 86 Ostatní – sběr papíru                                | 29 020                                       |
| - 649 89 Bezúplatné nabytí respirátorů                        | 13 952,80                                    |
| - 662 80 Úroky ze spořicího účtu ZŠ                           | 224,28                                       |
| <b>5. Zisk z hospodářské činnosti</b>                         | <b>36 082,28</b>                             |

**Rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín**      **Částka v Kč**

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>1. Platy zaměstnanců školy</b>   | <b>15 157 125</b> |
| <u>Platy pedagogických pracovníků</u>   | <u>12 356 696</u> |
| - 521 50 Mzdové náklady ped. pracovníků ZŠ                                      | 8 311 239         |
| - 521 52 Mzdové náklady ped. pracovníků MŠ                                      | 1 923 669         |
| - 521 54 Mzdové náklady ŠD  | 1 023 389         |
| - 521 55 Mzdové náklady ŠK  | 68 101            |
| - 521 57 Mzdové náklady – podpůrná opatření ZŠ                                  | 412 310           |
| - 521 58 Mzdové náklady – podpůrná opatření MŠ                                  | 617 988           |
| <u>Platy nepedagogických pracovníků</u>   | <u>2 800 429</u>  |
| - 521 51 Mzdové náklady neped. ZŠ   | 1 276 875         |
| - 521 53 Mzdové náklady neped. MŠ   | 269 671           |
| - 521 56 Mzdové náklady ŠJ  | 1 253 883         |
| <b>2. Ostatní osobní náklady (OON)</b>  | <b>52 796</b>     |
| - 521 60 Mzdové náklady – dohody ped. pracovníků ZŠ                             | 25 796            |
| - 521 62 Dohody – doučování (národní plán podpory návratu žáků do škol – covid) | 27 000            |
| <b>3. Ostatní neinvestiční výdaje přímé</b>                                     | <b>5 952 893</b>  |
| <u>Náhrady za pracovní neschopnost pedagogičtí pracovníci</u>                   | <u>65 514</u>     |
| - 521 70 Náhrada mzdy – ped. pracovníci ZŠ                                      | 34 270            |
| - 521 72 Náhrada mzdy – ped. pracovníci MŠ                                      | 20 096            |
| - 521 78 Náhrada mzdy – podpůrná opatření MŠ                                    | 11 148            |
| <u>Náhrady za pracovní neschopnost nepedagogičtí pracovníci</u>                 | <u>42 328</u>     |
| - 521 71 Náhrada mzdy – neped. pracovníci ZŠ                                    | 10 587            |
| - 521 73 Náhrada mzdy – neped. pracovníci MŠ                                    | 4 069             |
| - 521 76 Náhrady mzdy – ŠJ  | 27 672            |
| <u>Odvody sociální pojištění</u>  | <u>3 761 004</u>  |
| - 524 60 SP ped. pracovníků ZŠ  | 2 061 990         |
| - 524 61 SP neped. pracovníků ZŠ  | 316 665           |
| - 524 62 SP ped. pracovníků MŠ  | 477 066           |
| - 524 63 SP neped. pracovníků MŠ  | 66 881            |
| - 524 64 SP ŠD  | 253 802           |
| - 524 65 SP ŠK  | 16 892            |
| - 524 66 SP ŠJ  | 310 956           |
| - 524 67 SP – podpůrná opatření ZŠ  | 102 249           |
| - 524 68 SP – podpůrná opatření MŠ  | 154 503           |
| <u>Odvody zdravotní pojištění</u>   | <u>1 364 881</u>  |
| - 524 50 ZP ped. pracovníků ZŠ  | 748 299           |
| - 524 51 ZP neped. pracovníků ZŠ  | 114 912           |
| - 524 52 ZP ped. pracovníků MŠ  | 173 132           |
| - 524 53 ZP neped. pracovníků MŠ  | 24 270            |
| - 524 54 ZP ŠD  | 92 107            |

|  |                   |
|--|-------------------|
| - 524 55 ZP ŠK   | 6 134             |
| - 524 56 ZP ŠJ   | 112 849           |
| - 524 57 ZP – podpůrná opatření ZŠ   | 37 109            |
| - 524 58 ZP – podpůrná opatření MŠ   | 56 069            |
| <u>Zákonné sociální náklady FKSP</u>   | <u>305 300</u>    |
| - 527 70 Zák. soc. N FKSP – neped. pracovníci ZŠ   | 166 225           |
| - 527 71 Zák. soc. N FKSP – ped. pracovníci ZŠ   | 25 538            |
| - 527 72 Zák. soc. N FKSP – ped. pracovníci MŠ   | 38 473            |
| - 527 73 Zák. soc. N FKSP – neped. pracovníci MŠ   | 5 393             |
| - 527 74 Zák. soc. N FKSP – ŠD   | 20 468            |
| - 527 75 Zák. soc. N FKSP – ŠK   | 1 362             |
| - 527 76 Zák. soc. N FKSP – ŠJ   | 25 078            |
| - 527 77 Zák. soc. N FKSP podpůrná opatření ZŠ   | 8 246             |
| - 527 78 Zák. soc. N FKSP – podpůrná opatření MŠ   | 12 360            |
| - 527 79 Zák. soc. N FKSP z náhrad   | 2 157             |
| <u>Ostatní neinvestiční výdaje účelově na učebnice, učební pomůcky, plavání, pracovní oděvy...</u> | <u>413 866</u>    |
| - 501 50 Učebnice, pracovní sešity ZŠ  | 166 541,63        |
| - 501 53 Potřeby pro 1. třídu ZŠ   | 11 000            |
| - 501 54 Pom. pro integr. žáky ZŠ  | 2 441,50          |
| - 501 55 Pom. Pro integr. žáky MŠ  | 4 058             |
| - 512 52 Cestovné – plavání  | 28 000            |
| - 518 50 Mzdy plavecká škola   | 42 560            |
| - 518 53 Licence k progr. k inter. tab.  | 5 082             |
| - 528 50 Jiné soc. N – DVPP ZŠ   | 15 490            |
| - 528 52 Jiné soc. N – pracovní oděvy ZŠ   | 1 785             |
| - 528 53 Jiné soc. N – pracovní oděvy MŠ   | 1 380             |
| - 524 54 Jiné soc. N – pracovní oděvy ŠJ   | 8 329,64          |
| - 558 50 Majetek up do 500,- ZŠ  | 17 248,53         |
| - 558 51 Majetek up do 500,- MŠ  | 5 369,20          |
| - 558 52 Majetek up 500-3000,- ZŠ  | 9 847             |
| - 558 53 Majetek up 500-3000,- MŠ  | 13 005            |
| - 558 54 Majetek up 3000-40000 ZŠ  | 43 674            |
| - 558 55 Majetek up 3000-40000 MŠ  | 38 054,50         |
| <b>Celkem finanční prostředky od Krajského úřadu Zlín</b>  | <b>21 162 814</b> |

**Rozpis čerpání finančních prostředků od zřizovatele – Obec**

| <b>Provozní rozpočet</b>                   | <b>Částka v Kč</b>       |
|--|--------------------------|
| <b><u>Spotřebované nákupy</u></b>          | <b><u>980 155,19</u></b> |
| - 501 11 Učební pomůcky ZŠ                 | 826,47                   |
| - 501 12 Učební pomůcky, hračky MŠ         | 17 665,09                |
| - 501 13 Sešity, výkresy, papíry ZŠ        | 24 946,89                |
| - 501 15 Kancelářský materiál ZŠ           | 25 619,14                |
| - 501 16 Kancelářský materiál MŠ           | 6 389,20                 |
| - 501 17 Tiskopisy ZŠ                      | 5 125                    |
| - 501 19 Materiál drobný ZŠ                | 9 477,86                 |
| - 501 20 Materiál drobný MŠ                | 3 123                    |
| - 501 21 Materiál pro údržbu ZŠ a MŠ       | 11 016,77                |
| - 501 23 Materiál pro zahradnické práce ZŠ | 1 923                    |
| - 501 25 Materiál ŠJ                       | 7 064                    |
| - 501 26 Materiál v kuchyni MŠ             | 5 509                    |
| - 501 27 Čistící prostředky ZŠ a MŠ        | 130 545,22               |
| - 501 29 Čistící prostředky ŠJ             | 27 740,30                |
| - 501 31 Publikace, časopisy MŠ            | 2 231                    |
| - 502 10 Spotřeba elektřiny ZŠ a MŠ        | 268 691                  |
| - 502 20 Spotřeba vody ZŠ a MŠ             | 28 244                   |
| - 502 30 Spotřeba plynu ZŠ a MŠ            | 404 018,25               |
| <b><u>Služby</u></b>                       | <b><u>970 317,93</u></b> |
| - 511 10 Opravy učebních pomůcek ZŠ        | 6 567,66                 |
| - 511 11 Opravy učebních pomůcek MŠ        | 1 200                    |
| - 511 20 Opravy strojů a zařízení ZŠ       | 1 888,50                 |
| - 511 22 Opravy strojů a zařízení ŠJ       | 25 568,51                |
| - 511 30 Stavební opravy ZŠ                | 342 799,45               |
| - 511 40 Ostatní opravy ZŠ                 | 222 558                  |
| - 512 11 Cestovné žáci MŠ plavání          | 12 000                   |
| - 512 11 Cestovné ostatní žáci             | 2 686                    |
| - 518 10 Poštovné ZŠ                       | 1 616                    |
| - 518 12 Telefony ZŠ                       | 17 553,63                |
| - 518 13 Telefony MŠ                       | 200                      |
| - 518 14 Střežení objektu ZŠ a MŠ          | 8 926,92                 |
| - 518 15 Zpracování mezd ZŠ a MŠ           | 78 520                   |
| - 518 16 Odvoz odpadu ZŠ                   | 22 566,46                |
| - 518 17 Odvoz odpadu MŠ                   | 5 316,74                 |
| - 518 18 Předplatné ZŠ                     | 6 172                    |
| - 518 19 Předplatné MŠ                     | 919                      |
| - 518 20 Revize ZŠ                         | 31 216,84                |
| - 518 21 Revize MŠ                         | 1 452                    |

**Provozní rozpočet**

- 518 22 Revize ŠJ
- 518 23 Provoz internetu
- 518 24 Bankovní poplatky
- 518 25 Bankovní poplatky FKSP
- 518 26 Služby k programům, paušál
- 518 27 Servis SW, aktualizace ZŠ
- 518 29 Pronájem bazénu ZŠ
- 518 30 Pronájem bazénu MŠ
- 518 32 Ostatní služby ZŠ
- 518 33 Ostatní služby MŠ
- 518 34 Služby GDPR
- 518 35 Otvírání dveří ZŠ
- 518 36 Otvírání dveří MŠ
- 518 37 Elektronická pošta

**Osobní náklady**

- 521 11 Mzdové náklady neped. pracovník ZŠ
- 524 11 Zdravotní pojištění neped. pracovník ZŠ
- 524 31 Sociální pojištění neped. pracovník ZŠ
- 525 10 Kooperativa ZŠ a MŠ
- 527 10 Zák. soc. N FKSP neped. pracovník ZŠ
- 528 10 Jiné sociální náklady – školení ZŠ
- 528 12 Jiné sociální náklady – respirátory

**Ostatní náklady**

- 549 01 Ostatní náklady z činnosti ZŠ
- 549 02 Ostatní náklady z činnosti MŠ

**Odpisy, náklady z drobného hmotného majetku**

- 551 10 Odpisy hmotného majetku
- 551 20 Odpisy nehmotného majetku
- 558 11 N z drobného hmotného majetku – vybavení do 500 MŠ
- 558 12 N z drobného hmotného majetku – vybavení 500-3000 ZŠ
- 558 13 N z drobného hmotného majetku – vybavení 500-3000 MŠ
- 558 14 N z drobného hmotného majetku – vybavení 3000-40000 ZŠ
- 558 15 N z drobného hmotného majetku – vybavení 3000-40000 MŠ

**Ostatní finanční náklady**

- 569 10 Pojištění osob a majetku

**Celkem finanční prostředky od zřizovatele na provoz, údržbu****Částka v Kč**

|                     |
|---------------------|
| 4 342               |
| 34 897              |
| 2 716               |
| 869                 |
| 34 368,70           |
| 16 908,50           |
| 28 720              |
| 4 176               |
| 19 037              |
| 3 184               |
| 13 068              |
| 11 557,92           |
| 3 158,10            |
| 3 588               |
| <b>146 043</b>      |
| 50 000              |
| 4 500               |
| 12 400              |
| 62 537              |
| 1 000               |
| 4 860               |
| 10 746              |
| <b>5 352,50</b>     |
| 4 950               |
| 402,50              |
| <b>241 545,90</b>   |
| 85 359              |
| 10 584              |
| 23 014,60           |
| 12 421,39           |
| 11 267,80           |
| 32 485,62           |
| 66 413,50           |
| <b>10 185</b>       |
| 10 185              |
| <b>2 353 599,53</b> |

**Rozpis čerpání finančních prostředků Ostatní zdroje**

| <b>Ostatní zdroje</b>                             | <b>Částka v Kč</b> |
|---|--------------------|
| <b><u>Spotřebované nákupy</u></b>                 | <b>825 504,90</b>  |
| - 501 80 Materiál ŠD                              | 4 457              |
| - 501 81 Spotřeba potravin ZŠ                     | 599 969,70         |
| - 501 82 Spotřeba potravin MŠ                     | 176 645,20         |
| - 501 87 Materiál pro žáky ze sběru               | 29 020             |
| - 501 88 Materiál hrazený SRPDŠ                   | 15 000             |
| - 502 80 Energie u pronájmu ZŠ                    | 413                |
| <b><u>Služby</u></b>                              | <b>16 800</b>      |
| - 518 81 Ostatní služby MŠ                        | 16 800             |
| <b><u>Osobní náklady</u></b>                      | <b>13 952,80</b>   |
| - 528 89 Bezúplatné nabytí respirátorů            | 13 952,80          |
| <b><u>Náklady z drobného hmotného majetku</u></b> | <b>26 994,38</b>   |
| - 558 80 Náklady z majetku – nadace               | 26 994,38          |
| <b>Celkem ostatní zdroje</b>                      | <b>883 252,08</b>  |

## Příloha č. 2 Náklady a výnosy hlavní a hospodářské činnosti

## Náklady hlavní činnosti příspěvkové organizace

| <b>ÚČET</b> | <b>NÁKLAD</b>                           | <b>ČÁSTKA (Kč)</b>   |
|-------------|---|----------------------|
| 501         | Spotřeba materiálu                      | 1 288 334,97         |
| 502         | Spotřeba energie                        | 701 366,25           |
| 511         | Opravy a udržování                      | 600 582,12           |
| 512         | Cestovné                                | 42 686               |
| 518         | Ostatní služby                          | 419 491,81           |
| 521         | Mzdové náklady                          | 15 367 763           |
| 524         | Zákonné sociální pojištění              | 5 142 785            |
| 525         | Pojištění Kooperativa                   | 62 537               |
| 527         | Zákonné sociální náklady                | 306 300              |
| 528         | Jiné sociální náklady                   | 56 543,44            |
| 549         | Ostatní náklady z činnosti              | 5 352,50             |
| 551         | Odpisy dlouhodobého majetku             | 95 943               |
| 558         | Náklady z drobného dlouhodobého majetku | 299 795,52           |
| 569         | Ostatní finanční náklady                | 10 185               |
|             | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                   | <b>24 399 665,61</b> |



## Výnosy hlavní činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET | VÝNOS   | ČÁSTKA (Kč)          |
|------|---|----------------------|
| 602  | Výnosy z prodeje služeb                           | 768 664              |
| 603  | Výnosy z pronájmu                                 | 15 200               |
| 609  | Jiné výnosy z vlastních výkonů                    | 99 880               |
| 648  | Čerpání fondů                                     | 20 408               |
| 649  | Ostatní výnosy z činnosti                         | 145 644,80           |
| 662  | Úroky   | 244,71               |
| 672  | Výnosy z vybraných místních institucí z transferů | 23 323 130           |
|      | <b>VÝNOSY CELKEM</b>                              | <b>24 373 171,51</b> |

## Náklady hospodářské činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET   | NÁKLAD                                 | ČÁSTKA (Kč)       |
|--------|--|-------------------|
| 501 91 | Spotřeba potravin                      | 242 281,72        |
| 501 92 | Spotřeba čisticích prostředků          | 1 865             |
| 502 90 | Spotřeba elektřiny                     | 32 086            |
| 502 91 | Spotřeba plynu                         | 10 750            |
| 502 92 | Spotřeba vody                          | 3 744             |
| 511 90 | Opravy a udržování                     | 4 964             |
| 521 90 | Mzdové náklady                         | 73 753            |
| 524 90 | Zdravotní pojištění                    | 6 641             |
| 524 91 | Sociální pojištění                     | 18 292            |
| 527 90 | Zákonné sociální náklady FKSP – z mezd | 1 475             |
| 551 90 | Odpisy majetku                         | 5 744             |
|        | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                  | <b>401 595,72</b> |

## Výnosy hospodářské činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET   | VÝNOS                | ČÁSTKA (Kč)    |
|--------|----------------------|----------------|
| 602 91 | Výnosy ze stravného  | 435 453        |
| 602 92 | Manipulační poplatek | 2 225          |
|        | <b>VÝNOSY CELKEM</b> | <b>437 678</b> |

## 7.2 Směrnice o doplňkové činnosti

Při analýze vnitropodnikových směrnic byly zjištěny nedostatky, a to především u směrnice týkající se doplňkové činnosti. Tato směrnice nezahrnovala činnost pronájmu, následně bylo zjištěno, že příspěvková organizace tento pronájem účtuje do činnosti hlavní a ne doplňkové. Vybraná škola pronajímá svou tělocvičnu k různým volnočasovým aktivitám v odpoledních hodinách, kdy tělocvična není využívána k hlavní činnosti. Dále se jedná o pronájem víceúčelového hřiště, které bylo v nedávné době kompletně zrekonstruováno.

Nově vytvořená směrnice je zhotovena v souladu s platnou legislativou. Samotný obsah směrnice je rozvržen do několika částí (článků). Článek 1 zahrnuje základní ustanovení, ve kterém je sdělen odkaz zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a vymezení doplňkové činnosti. V článku 2 je uveden předmět doplňkové činnosti a následuje článek 3, jenž stanovuje, za jakých podmínek lze provozovat doplňkovou činnost. Článek 4 obsahuje podmínky odměňování plynoucí z doplňkové činnosti. Následující články 5, 6 a 7 se věnují způsobu účtování, následnému využití získaných finančních prostředků a vymezení jednotlivých rozhodování a pravomocí o doplňkové činnosti. V článku 8 je popsán způsob kalkulace doplňkové činnosti, přičemž celková kalkulace nákladů je uvedena v příloze směrnice. Závěrečné ustanovení uvádí článek 9, ze kterého je patrné, na jakou dobu je směrnice vydána či kdy nabývá účinnosti.

Při zhotovení kalkulace, týkající se pronájmu tělocvičny, byl brán v úvahu pronájem tělocvičny, sprch, WC a šatny, přičemž pronájem funguje v průběhu celého roku, včetně období letních prázdnin. Hodnoty jednotlivých položek celkových nákladů vychází ze zpracované výroční zprávy o hospodaření z roku 2021. Kalkulace zahrnuje náklady na elektrickou energii, vodu, teplo, nákup čistících prostředků (údržba) a mzdové náklady včetně zákonných odvodů. Z kalkulace uvedené v příloze směrnice vyplývá, že cena za jednu hodinu pronájmu tělocvičny činí 200 Kč. Čisté nájemné, plynoucí jako zisk příspěvkové organizaci, tedy činí 37,17 Kč/hod. V současné době by mohla být hodnota čistého nájemného hodnocena jako poměrně nízká. Avšak je nutno poznamenat, že jedním z důvodů takto nízké sazby je poměrně zastaralé hygienické zařízení, které nebylo doposud modernizováno. Při rozhovoru s vedením školy bylo zjištěno, že zřizovatel má do budoucna v plánu stavebně zrekonstruovat celé zázemí tělocvičny včetně šaten, sprch i WC, následně bude hodnota čistého nájemného zvýšena.

Další kalkulací, jež byla vyhotovena, je kalkulace o pronájmu víceúčelového hřiště. Zahrnuje v sobě umělé osvětlení, kterým hřiště disponuje, dále pak náklady, související s údržbou, úklidem a správou a zohledněn byl také odpis stavby. Celková cena nájmu činí 100 Kč za hodinu, přičemž hodnota čistého nájmu – zisku činí 24,66 Kč, celkové náklady na služby pak 75,34 Kč.

Přílohou směrnice o doplňkové činnosti je i nájemní smlouva o pronájmu nebytových prostor školy, jež je sestavena dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Smlouva obsahuje údaje o pronajímateli, tedy přesný název a sídlo školy, její IČO a zastoupení. Označen jménem a adresou musí být i druhý subjekt – nájemce. Následuje předmět pronájmu, tedy stanovení, co pronajímatel pronajímá nájemci, za jakým účelem a sjednaná doba pronájmu obsahuje informace, že se jedná o pronájem na dobu určitou, v jakých stanovených dnech a době. Další odstavec vymezuje sjednané ujednání, ve kterém je stanovena výše nájemného včetně podmínek zaplacení. Obecná ustanovení vymezují prohlášení, podmínky, práva a povinnosti zúčastněných subjektů. Na závěr je uvedeno další ujednání, které zahrnuje den platnosti a účinnosti smlouvy, místo a datum podpisu a samotné podpisy pronajímatele i nájemce.

|   |
|---|
| Základní škola a Mateřská škola XXX, okres Uherské Hradiště |
|---|

|  |  |
|--|--|
| Základní škola a Mateřská škola XXX, okres Uherské Hradiště<br>příspěvková organizace<br>se sídlem XXX |  |
| <b>ORGANIZAČNÍ ŘÁD ŠKOLY</b>   |  |
| <b>SMĚRNICE O DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI</b>   |  |
| Čj.  |  |
| Vypracoval:  |  |
| Schválil:  |  |
| Směrnice nabývá platnosti dne:   |  |
| Směrnice nabývá účinnosti dne:   |  |

### Článek 1

#### Základní ustanovení

Tato směrnice je vydána v souladu s § 27 odst. 2 písmeno g) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

Základní škola a Mateřská škola jako příspěvková organizace provozuje doplňkovou činnost mimo svou hlavní činnost. Ve své hlavní činnosti plní úkoly stanovené zřizovatelem a prostředky získané doplňkovou činností využívá ke zkvalitnění své hlavní činnosti.

### Článek 2

#### Předmět doplňkové činnosti

Předmětem doplňkové činnosti je pronájem víceúčelového hřiště, pronájem tělocvičny, hostinská činnost.

Dne 6. května 1996 bylo Okresním živnostenským úřadem v Uherském Hradišti uděleno škole oprávnění provozovat živnost – Hostinská činnost (Živnostenský list č.j. ŽÚ – 96 – 8010 – H1, ev. č. 371100 – 28901 – 00).

### Článek 3

#### Podmínky realizace doplňkové činnosti

Příspěvková organizace provozuje doplňkovou činnost za podmínek určených zřizovatelem. Hlavní účel organizace nesmí být narušen vykonáváním činnosti doplňkové. Účetnictví činnosti doplňkové je odloučeno od činnosti hlavní. Prostředky získané doplňkovou činností příspěvková organizace využívá ke zkvalitnění své hlavní činnosti. Doplňková činnost je jako celek provozována pouze v případě, že je zisková.

#### Článek 4

##### Odměna plynoucí z doplňkové činnosti

Organizaci plyne povinnost uzavření dohody o pracovní činnosti se zaměstnanci. Tato dohoda zahrnuje i výši mzdy. Mzda z hostinské činnosti pro zaměstnance školní kuchyně je vyplácena formou odměny. Výše odměny je vypočítána každý měsíc dle skutečného počtu uvařených obědů pro cizí strážníky za daný měsíc.

#### Článek 5

##### Způsob účtování

Pro účely účtování doplňkové činnosti slouží účtová osnova, jenž je shodná i pro činnost hlavní. Pro doplňkovou činnost je používána analytika k syntetickým účtům – 90-92. V účetnictví je nutnost oddělení nákladů a výnosů doplňkové činnosti od činnosti hlavní. Na konci účetního období (tj. kalendářní rok) se zjistí výsledek hospodaření. Vlastní účtování doplňkové činnosti je prováděno za pomoci vnitřního dokladu či se účtuje přímo na dokladech – pokladní doklady, faktury.

#### Článek 6

##### Využití prostředků z doplňkové činnosti

Zisk plynoucí z doplňkové činnosti je určen k financování činnosti hlavní. Na konci roku se spojí výsledek hospodaření hlavní činnosti a výsledek hospodaření vedlejší činnosti po zdanění do jednoho zlepšeného výsledku hospodaření, který bude rozdělen po schválení zřizovatelem do fondů.

#### Článek 7

##### Rozhodování o doplňkové činnosti a vymezení pravomocí

Zřizovateli je předkládán výsledek hospodaření doplňkové činnosti – v případě trvalé a opakující se ztráty má zřizovatel pravomoc zrušit provoz doplňkové činnosti

O využití finančních prostředků z doplňkové činnosti rozhoduje v rámci platných předpisů ředitel školy. Účetnictví hospodářské činnosti vede účetní, která odpovídá za věcnou správnost účtování. Sepisování i evidenci smluv týkající se pronájmů vede rovněž účetní. Za účetnictví i za celkovou zodpovědnost průběhu doplňkové činnosti odpovídá ředitel školy. Za správu a údržbu víceúčelového hřiště nese odpovědnost školník. Na hostinské činnosti se podílejí kuchařky, pomocná kuchařka, ale především vedoucí školní jídelny, která nese zodpovědnost za celý úsek.

#### Článek 8

##### Kalkulace doplňkové činnosti

Pro pronájem tělocvičny a víceúčelového hřiště jsou vytvořeny kalkulace nákladů na jednu hodinu pronájmu. Pronájem zmíněných prostorů je k dispozici doplňkové činnosti v době, kdy není využíván pro činnost hlavní.

U činnosti hostinské vytváří kalkulaci ceny stravenky vedoucí ŠJ – jsou tvořeny samostatně.

**Článek 9**

**Závěrečné ustanovení**

Tato směrnice je vydána na dobu neurčitou a nabývá účinnosti dne .....

V ..... dne

.....

Ředitel školy

Přílohy:

Příloha č. 1 Nájemní smlouva

Příloha č. 2 Kalkulace nákladů za pronájem tělocvičny

Kalkulace nákladů za pronájem víceúčelového hřiště

Příloha č. 1 Nájemní smlouva

## Nájemní smlouva

o pronájmu nebytových prostor školy  
uzavřena na základě Zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,  
v platném znění o nájmu nebytových prostor

mezi pronajímatelem

Základní a Mateřská škola XXX

se sídlem:

IČ:

zastoupená:

a nájemcem

### Předmět pronájmu

Pronajímatel pronajímá nájemci:

Za účelem:

### Sjednaná doba pronájmu

Pronájem se sjednává na dobu určitou od ..... do..... ,  
ve dnech: .....  
v době od ..... do .....

### Sjednané ujednání

Nájemné se vymezuje dohodou smluvních stran ve výši .....Kč,- za každou započatou  
hodinu v den užívání, tj celkem .....Kč,-.

Nájemce se zavazuje zaplatit nájemné jednorázově na účet školy:..... či hotově  
v kanceláři účetní školy, a to v termínu do 14 dnů ode dne podpisu uzavření smlouvy. Nájemné musí  
být placeno před zahájením užívání sjednaných prostor.

### Obecná ustanovení

Pronajímatel prohlašuje, že je oprávněn dát do nájmu nebytový prostor a je povinen zabezpečit  
užívání předmětu nájmu k účelu, k němuž je určen. Obě smluvní strany prohlašují, že jsou způsobilé  
dle platných právních předpisů, jež platí na území České republiky uzavřít tuto smlouvu.

Pronajímatel si vyhrazuje právo na jednorázové uvolnění pronajímaného prostoru pro případné  
konání mimořádných akcí, avšak nájemce je informován 14 dní předem telefonicky či písemnou  
formou.

Nájemce slibuje, že neučiní v užívaných prostorech žádné úpravy. Pronajímané prostory budou  
vráceny ve stavu, který bude odpovídat běžnému opotřebení a v době určené k pronájmu.

Nájemce využívá pronajaté prostory takovým způsobem, aby nezpůsobil žádnou škodu, zároveň dodržuje předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví či předpisy požární ochrany, neboť v pronajatých prostorách platí zákaz kouření či jakákoliv manipulace s ohněm. Rovněž je nájemce povinen zajistit, aby se všechny zúčastněné osoby do pronajímaných prostor přezouvaly. Nájemce podpisem smlouvy sděluje, že přejímá prostory v dobrém stavu a v případě poškození nebo jiného znehodnocení tuto škodu uhradí z osobních prostředků.

#### Další ujednání

Platnost smlouvy a účinnost činí ode dne podpisu oběma stranami. Smlouva je vytvořena ve dvou stejnopisech, výtisk obdrží pronajímatel i nájemce.

V .....dne.....

V .....dne.....

\_\_\_\_\_  
Pronajímatel

\_\_\_\_\_  
Nájemce



Příloha č. 2 Kalkulace nákladů za pronájem tělocvičny

### Kalkulace nákladů na pronájem tělocvičny

- pronajímané prostory: tělocvična, sprchy, WC, šatna
- plocha tělocvičny: 325 m<sup>2</sup>, plocha školy: 3 536 m<sup>2</sup> →  $325/3\ 536 = 0,09 \rightarrow 9\ %$
- kalkulační jednice je v tomto případě 1 hodina

#### 1. Elektrická energie

Z hlediska rozvržení celkových nákladů na elektrickou energii, která je využívána také v prostorách tělocvičny byl uvažován následující vztah:

- osvětlení je pro doplňkovou činnost k dispozici 5 hodin denně
- osvětlení je pro hlavní činnost k dispozici 8 hodin denně, tj.  $8 + 5 = 13$ ,
- poměr rozvržení nákladů na elektřinu:  $5/13 = 0,3846 = 38,46\ %$

Bylo zjištěno, že náklady (N) na osvětlení představují 38,46 % z celkové hodnoty nákladů na elektrickou energii. Pronájem funguje v průběhu celého kalendářního roku, včetně období letních prázdnin. Osvětlení je k dispozici 12 měsíců, 5 hodin denně.

Celkové roční N = 268 691 Kč;  $268\ 691 * 0,3846 = 103\ 338,56$ ;  $103\ 338,56/12 = 8\ 611,55$ ;  $8\ 611,55 /20 = 430,58$ ;  $430,58/5 = 86,12$  Kč/hod. pronájmu

#### 2. Voda

Z hlediska rozvržení celkových nákladů na vodu, která je využívána také v prostorách tělocvičny byl uvažován následující vztah:

- voda je pro doplňkovou činnost k dispozici 5 hodin denně
- voda je pro hlavní činnost k dispozici 8 hodin denně, tj.  $8 + 5 = 13$ ,
- poměr rozvržení nákladů na vodu:  $5/13 = 0,3846 = 38,46\ %$

Bylo zjištěno, že náklady na vodu, spojené s fungováním tělocvičny (WC, sprchy, úklid) představují 38,46 % z celkové hodnoty nákladů na vodu.

Celkové roční N = 28 244 Kč;  $28\ 244 * 0,3846 = 10\ 862,64$ ;  $10\ 862,64/12 = 905,22$ ;  $905,22/20 = 45,26$ ;  $45,26/5 = 9,05$  Kč/hod. pronájmu

#### 3. Teplo

Je známo, že se ve škole topí plynem, a to během roku 8 měsíců, 12 hodin denně.

Roční spotřeba plynu = 404 018 Kč;  $404\ 018/8 = 50\ 502,25$ ;  $50\ 502,25/20 = 2\ 525,11$ ;  $2\ 525,11/12 = 210,43$ ;  $210,43 * 0,09 = 18,94$  Kč/hod. pronájmu

**4. Údržba (čistící prostředky)**

Roční N čistící prostředky = 130 545 Kč;  $130\,545/12 = 10\,878,78$ ;  $10\,878,78/20 = 543,94$ ;  $543,94/5 = 108,79$ ;  $108,79 * 0,09 = 9,79$  Kč/hod. pronájmu

**5. Úklid (mzda uklízečky)**

Uklízečka pracuje na částečný úvazek. Tento úvazek činí 10 hodin týdně. Úklid spojený s tělocvičnou, což zahrnuje navíc prostory sprch, šaten a WC, představuje polovinu její pracovní náplně. Bylo také zjištěno, že průměrná hrubá mzda na tuto pracovní pozici činí 17 900 Kč měsíčně (plný úvazek). Náklady na její mzdu jsou tedy stanoveny následovně:

$17\,900/4 = 4\,475$  Kč (částečný úvazek);  $4\,475 * 0,5 = 2\,237,5$  Kč (50 % její pracovní náplně)

Velikost odvodů na dani =  $2\,237,5 * 0,358 \rightarrow 801,03$  Kč

Náklady na mzdu uklízečky =  $2\,237,5 + 801,03 = 3\,038,53$ ;  $3\,038,53/20 = 151,93$ ;  $151,93/5 = 30,39$  Kč/hod. pronájmu

**6. Mzda hlavní účetní**

Do kalkulace je zahrnuta i práce hlavní účetní, která se podílí na administrativě, která s pronájmem souvisí (sepsání smluv, jednání s nájemci apod). Poměr k rozvržení celkových mzdových nákladů pro účetní je stanoven podle následující úvahy: práce účetní je tvořena z 93 % hlavní činností, činností spojené s doplňkovou činností (tj. pronájem tělocvičny, víceúčelového hřiště, hostinská činnost) činí 7 %. Poměr je tedy stanoven podle vztahu výnosů z DČ a výnosů z HČ. Vzhledem k tomu, že škola vykonává tři doplňkové činnosti, je hodnota 7 % rozdělena třemi, tj. 2,33 % na práci spojenou s činností pronájmu tělocvičny (tj. jedna ze tří DČ).

Velikost odvodů na dani =  $27\,000 * 0,358 \rightarrow 9\,666$  Kč.

Hrubá mzda hlavní účetní = 27 000 Kč;  $27\,000 + 9\,666 = 36\,666$  Kč;  $36\,666 * 0,0233 = 854,32$ ;  $854,32/20 = 42,72$ ;  $42,72/5 = 8,54$  Kč/hod. pronájmu

**7. Odpisy**

V kalkulaci nákladů nebudou zohledněny odpisy – budova školy, včetně tělocvičny je již odepsána.

**Výsledná kalkulace na 1 hod. pronájmu tělocvičny**

|                    |                  |
|--------------------|------------------|
| Elektrická energie | 86,12 Kč         |
| Voda               | 9,05 Kč          |
| Teplo              | 18,94 Kč         |
| Údržba             | 9,79 Kč          |
| Úklid              | 30,39 Kč         |
| Mzda hl. účetní    | 8,54 Kč          |
| <b>Celkem</b>      | <b>162,83 Kč</b> |

**Cena za 1 hod. pronájmu tělocvičny činí 200 Kč**

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| z toho: náklady na služby | 162,83 Kč |
| čisté nájemné             | 37,17 Kč  |

Čisté nájemné, plynoucí jako zisk příspěvkové organizaci tedy činí 37,17 Kč/hod. V současné době by mohla být hodnota čistého nájemného hodnocena jako poměrně nízká. Jedním z důvodů takto nízké sazby je nepříliš moderní vybavení hygienických zařízení (WC, šatny). Hodnota čistého nájemného bude zvýšena, jakmile dojde k modernizaci.

Příloha č. 3 Kalkulace nákladů za pronájem víceúčelového hřiště

### Kalkulace nákladů víceúčelového hřiště

- Plocha hřiště = 1 056 m<sup>2</sup>
- Plocha školy = 3 536 m<sup>2</sup>       $1\,056/3\,536 = 0,30 \rightarrow 30\%$

#### 1. Umělé osvětlení

Vzhledem k tomu, že víceúčelové hřiště se zatím dosud nepronajímá a slouží výhradně pro potřeby školy – tedy k hodinám tělesné výchovy a umělého osvětlení zatím nebylo třeba, nejsou známy náklady na toto osvětlení. Pro potřeby kalkulace jsou stanoveny jako odhad dle ekvivalentního hřiště (obecní víceúčelové hřiště, cena umělého osvětlení za 1 hod. = 20 Kč).

**Stanoveno odhadem – 20 Kč/hod. pronájmu**

#### 2. Údržba (čistící prostředky)

Roční náklady čistící prostředky = 130 545 Kč;  $130\,545/12 = 10\,878,78$ ;  $10\,878,78/20 = 543,94$ ;  $543,94/5 = 108,79$ ;  $108,79 * 0,3 = 32,64$  **Kč/hod. pronájmu**

#### 3. Správa hřiště

Správa hřiště je v kompetenci školníka – jedná se o organizaci pronájmu a kontrolu stavu hřiště, případný úklid. Předpokládáme, že školník stráví činností spojenou se správou hřiště 5 % své pracovní doby. Velikost odvodů na dani  $\rightarrow 22\,000 * 0,358 = 7\,876$  Kč.

Hrubá mzda školník = 22 000 Kč,  $22\,000 + 7\,876 = 29\,876 * 0,05 = 1\,493,8$ ;  $1\,493,8/20 = 74,69$   
 $74,69/5 = 14,94$  **Kč/hod. pronájmu**

#### 4. Odpisy

Roční odpis = 68 000 Kč,  $68\,000/365 = 186,30$ ;  $186,30/24 = 7,76$  **Kč/hod. pronájmu**

**Výsledná kalkulace na pronájem víceúčelového hřiště za 1 hod.**

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| Umělé osvětlení | 20,00 Kč        |
| Údržba          | 32,64 Kč        |
| Správa          | 14,94 Kč        |
| Odpisy          | 7,76 Kč         |
| <b>Celkem</b>   | <b>74,34 Kč</b> |

|                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| <b>Cena za 1 hod. pronájmu hřiště</b> | <b>100 Kč</b> |
| z toho: náklady služby                | 75,34 Kč      |
| čisté nájemné                         | 24,66 Kč      |

Částka celkového nájmu za 1 hodinu je rovna 100 Kč. Hodnotit tuto částku lze pozitivně – náklady nepřevyšují cenu, z pronájmu tedy plyne zisk v hodnotě 24,66 Kč. Hodnota čistého nájmu je srovnatelná cenou v okolním prostředí, jde tedy o cenu v místě a čase obvyklou.

## 8 RIZIKOVÁ, ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V následující kapitole bude navržený projekt podroben rizikové, časové a nákladové analýze. Samotný projekt se skládá z několika částí – první část se zabývá vytvořením nové směrnice, v návaznosti na směrnici je vytvořena kalkulace a také smlouva o pronájmu. Dále byl vytvořen návrh výroční zprávy o hospodaření. Hlavním účelem projektu je zefektivnění vnitřního kontrolního systému a zlepšení přehlednosti o struktuře a hospodaření příspěvkové organizace. Hlavním zdrojem pro tvorbu návrhu výroční zprávy o hospodaření je analýza vnitřního kontrolního systému, jež byla provedena v přecházející části, a také informace, získané z finanční analýzy. V závěru kapitoly budou rozebrány přínosy, jež toto projektové řešení přináší.

### 8.1 Riziková analýza

Pro lepší přehlednost byla zpracována mapa rizik, zobrazující konkrétní rizika, jež mohou nastat, včetně závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. Také jsou navrženy opatření, která mohou pomoci eliminovat rizika.

Jedním z hlavních rizik, související s novou směrnicí o doplňkové činnosti, je neochota přijetí zodpovědnosti školníka za správu hřiště. V případě neochoty bude nutné stanovit jinou odpovědnou osobu. Nicméně vzhledem k ostatním zaměstnancům a jejich kompetencím by se tato jiná odpovědná osoba hledala velmi obtížně. Školník má však již v současné době správu budov a pozemků ve své odpovědnosti, proto je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika poměrně nízká.

Dalším možným rizikem, plynoucím ze zavedení nové směrnice, je její nedostatečná aktualizace. Proto je důležité, aby kompetentní osoba, tj. hlavní účetní sledovala aktuální změny v legislativě. V případě výroční zprávy naopak hrozí chybné vyplnění z hlediska struktury nákladů a výnosů, popřípadě nesprávné přiřazení analytického účtu.

V souvislosti s novou směrnicí hrozí její nedodržování – tedy účtování doplňkové činnosti, přesněji řečeno výnosů, z ní plynoucích, neodděleně od činnosti hlavní. Je tedy důležitá kontrola, v tomto případě ze strany ředitele organizace.

Pronájem hřiště sebou přináší riziko poškození majetku. Hřiště je nově zrekonstruované a nevhodným chováním ze strany nájemců by mohlo být znehodnoceno. Eliminace by měla být zajištěna dostatečnou kontrolou ze strany správce hřiště, tedy školníka.

Riziko by mohlo nastat také v personální oblasti, pokud by došlo k neočekávané změně organizační struktury. Zabránit této hrozbě lze určením odpovědných zástupců.

Tabulka 25 – Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

| Definice rizika                                 | Závažnost rizika | Pravděpodobnost výskytu | Opatření proti riziku                  |
|---|------------------|-------------------------|--|
| Neochota přijetí zodpovědnosti za správu hřiště | vysoká           | nízká                   | Ukotvení povinnosti v pracovní smlouvě |
| Nedostatečná aktualizace směrnic                | vysoká           | nízká                   | Pravidelná kontrola ředitelem          |
| Nedodržování nové směrnice                      | vysoká           | nízká                   | Pravidelná kontrola ředitelem          |
| Chování nájemců                                 | vysoká           | nízká                   | Pravidelná kontrola ze strany správce  |
| Personální změny v průběhu realizace projektu   | vysoká           | nízká                   | Určení zástupců                        |

## 8.2 Časová analýza

Jak již bylo řečeno, projektové řešení se skládá ze dvou částí – vytvoření návrhu nové výroční zprávy o hospodaření a nové směrnice o doplňkové činnosti. Časový rámec uskutečnění projektu je plánován v horizontu šesti měsíců. Vedení školy je zatím obeznámeno s dosavadními výsledky a poznatky, proto by při studování nových návrhů neměl být problém. Plánované prostudování nových materiálů je rozděleno do dvou fází: do konce kalendářního roku 2022 bude prostudována nová směrnice a v lednu 2023 nabude účinnosti. Co se týče výroční zprávy o hospodaření, vedení školy má na její podrobné prostudování časovou rezervu tři měsíce. Následně bude zřizovateli předložena při pravidelné kontrole.

## 8.3 Nákladová analýza

Příspěvkové organizaci v souvislosti se zavedením projektu vzniknou pouze minimální náklady. Tyto náklady budou plynout z tisku nové směrnice, která bude vyhotovena v několika verzích a předána k prostudování všem zodpovědným osobám. K tisku bude předána rovněž nová výroční zpráva o hospodaření, primárně určena pro zřizovatele, ale také jedna kopie ponechána ve škole, kvůli případné další kontrole.

## 8.4 Přínosy projektu

Primárním cílem projektu bylo přispět ke zlepšení a zefektivnění vnitřního kontrolního systému a jeho fungování. První část projektu se skládá z návrhu nové výroční zprávy o hospodaření. Tato nová výroční zpráva je pro lepší přehlednost strukturována na více částí. První část podává základní informace o příspěvkové organizaci – počtu studentů, zaměstnanců a obecný přehled o získaných příjmech a fondech. Dále je věnována pozornost příjmům organizace, v podrobném členění na příspěvky od zřizovatele, státního rozpočtu a dalších. Následně je detailně rozebráno jejich čerpání včetně syntetického a analytického rozlišení. Výroční zpráva také zahrnuje rozpis čerpání a financování jednotlivých fondů, výsledek hospodaření a jeho strukturu. Nový koncept zprávy je také obohacen o výpočet finančních ukazatelů. Mezi některé ukazatele patří například ukazatele likvidity, autarkie a další tradiční nástroje finanční analýzy. Díky tomuto novému přehledu zpráva podává lepší přehled o celkovém hospodaření, majetku a zhodnocení zdrojů příspěvkové organizace. Zřizovatel tak bude mít usnadněnou práci z hlediska pravidelné roční kontroly, protože bude mít k dispozici podklady s větší vypovídací schopností. Zároveň je větší šance předcházení možným ekonomickým hrozbám a problémům. Zpráva také usnadní práci hlavní účetní – bude mít k dispozici předpřipravený formulář, který vyplní podle účetních údajů daného kalendářního roku.

Druhou částí projektu bylo vypracování nové směrnice o doplňkové činnosti. Příspěvková organizace realizuje v rámci doplňkové činnosti několik aktivit. Vytvořením této směrnice je jejich působnost ucelenější a je zřejmé, čím se která aktivita zabývá. Součástí směrnice je také několik příloh – konkrétně jde o nájemní smlouvu, upravující kontakt mezi příspěvkovou organizací a případným nájemcem. Další přílohou směrnice jsou nově sestavené kalkulace, na pronájem tělocvičny a také nově zřízeného školního hřiště. Pomocí kalkulací bude snazší určit výši nájemného a také rozdělení povinností, souvisejícími s provozováním doplňkové činnosti. Realizace nové vedlejší činnosti – pronájmu víceúčelového hřiště se tak může stát dalším zdrojem, přispívajícím k financování hlavní činnosti.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo představení vybrané příspěvkové organizace, seznámení s jejími vnitřními pravidly a předpisy a prostřednictvím analytické činnosti určit nedostatky ve vnitřním kontrolním systému a navrhnout řešení, vedoucí k jeho zkvalitnění, zvýšení účinnosti a současně zajistit, aby byl v souladu s příslušnou právní legislativou.

Pro uvedení do dané problematiky byla nejprve v teoretické části zpracována literární rešerše, zabývající se charakteristikou příspěvkových organizací, způsoby jejich zřízení, hospodaření a zániku, jakožto i jejich postavením v systému neziskového sektoru v České republice. Byly vymezeny a definovány důležité pojmy jako vnitřní kontrolní systém a požadavky, vyplývající z jeho právní úpravy, vnitřní účetní směrnice, způsoby jejich sestavení a členění a také teoretický rámec finanční analýzy neziskových organizací jako podklad pro její tvorbu a aplikaci na vybranou základní a mateřskou školu.

Obsahem praktické části bylo nejprve představení příspěvkové organizace a provedení finanční analýzy pro přehled jejího hospodaření. Výsledky analýzy byly mimo jiné využity jako podklad pro rozšíření výroční zprávy, která byla takto obohacena o celou řadu finančních ukazatelů, což bude přínosem zejména pro zřizovatele a poslouží k lepšímu přehledu a případnému předcházení rizik, jež by v souvislosti s financemi mohly nastat. Podroben analýze byl také samotný vnitřní kontrolní systém, konkrétně analýzou stávajících směrnic. Bylo zjištěno, že příspěvková organizace eviduje celou řadu směrnic, které odpovídají právní legislativě, nicméně zaznamenán byl nedostatek u směrnice, zabývající se doplňkovou činností. Vybraná základní škola vykonává několik doplňkových činností, avšak v původní směrnici o doplňkové činnosti nebyly zohledněny všechny a v evidenci nebyla jedna z doplňkových činností vedena odděleně od činnosti hlavní. Na základě tohoto zjištění byla vytvořena směrnice nová, obsahující veškerou doplňkovou činnost, která zahrnuje hostinskou činnost, pronájem tělocvičny a nově také pronájem zrekonstruovaného víceúčelového hřiště. Jako doplněk ke směrnici byla vyhotovena také nájemní smlouva pro případ dlouhodobého pronájmu ze strany školy. Součástí přílohy k nové směrnici byla rovněž i kalkulace nákladů na pronájem tělocvičny a víceúčelového hřiště, včetně vymezení povinností s těmito objekty a jejich údržbou souvisejícími.

Projekt bude přínosný hned pro několik stran – zřizovatele, vedení školy i její zaměstnance. Prostřednictvím nové výroční zprávy o hospodaření bude mít obec jako zřizovatel lepší přehled o hospodaření příspěvkové organizace a také podrobnější podklad pro realizaci pravidelné kontroly. Vedení školy, charakterizováno ředitelem, bude mít rovněž lepší



povědomí o tom, jak se daří provozovat hlavní činnost a v rámci nové kalkulace na pronájem hřiště pro něj bude jednodušší určit cenu nájemného a vymežit povinnosti, související s provozem. V neposlední řadě tak bude moci realizovat další činnost, ze které bude plynout zisk, jež bude využit k financování hlavní činnosti. Co se týče zaměstnanců, nová výroční zpráva o hospodaření bude představovat ulehčení a zefektivnění pro práci hlavní účetní, která doposud velké množství informací zaznamenávala převážně v papírové podobě, což je bezpochyby daleko náročnější.

Na závěr bylo provedeno vyhodnocení projektu v podobě rizikové, časové a nákladové analýzy. Byla identifikována rizika, jež mohou se zavedením projektu nastat a následně navrženy možnosti jejich odstranění. Z pohledu časového je realizace projektu možná do konce kalendářního roku, přičemž nová směrnice nabude účinnosti od 1. ledna následujícího roku. Nákladové hledisko projektu je zanedbatelné – organizaci nevzniknou prakticky žádné náklady, s výjimkou administrativních v podobě tisku nové směrnice.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy

- [1] ANHEIER, Helmut K., 2014. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. London: Routledge. ISBN 978-0-415-55047-5.
- [2] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- [3] CHAMBERS, Richard F. *Lessons learned on the audit trail*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, [2014], xvii, 264 s. ISBN 9780894139031.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [5] KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 9788074785573.
- [6] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- [7] LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Daně a účetnictví. ISBN 978-80-271-0797-1.
- [8] MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finance. ISBN 8024715589.
- [9] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 254 s. ISBN 9788072636754.
- [10] OTRUSINOVÁ, Milana a 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.
- [11] PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.

- [12] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [13] POSPÍŠIL, Petr, 2013. *Právní osoby obcí a krajů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-982-1.
- [14] SEAMAN, Bruce A. a Dennis R. YOUNG, ed. *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Second edition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, [2018], xxii, 478 s. ISBN 9781785363511.
- [15] SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI. Téma (ASPI). ISBN 978-80-7357-436-9.
- [16] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [17] SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. Praha: Professional Publishing, 2011, 219 s. ISBN 9788074310348.
- [18] SVOBODOVÁ, Jaroslava, 2021. *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech*. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-313-4.
- [19] ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-664-7.
- [20] ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.
- [21] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899.
- [22] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. [1. vyd.]. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [23] WOLF, Thomas, 2012. *Managing a nonprofit organization: updated twenty-first-century edition*. New York: Free Press. ISBN 978-1-4516-0846-5.

**Internetové zdroje**

- [1] ČESKO. 2000. Zákon č. 250/2000 Sb. *Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 73/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- [2] ČESKO. 2001. Zákon č. 320/2001 Sb. *Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)*. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 122/2001. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- [3] ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákon občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 33/2012. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [4] COSO Week – Objective V: Monitoring Activities. Compliance Evangelist - JDSupra. *Need-to-Know News, Insights, & Intelligence for Business Leaders* [online]. Thomas Fox ©2021-2022 [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.jdsupra.com/legalnews/coso-week-objective-v-monitoring-6050918/>
- [5] Vnitropodnikové směrnice – NOTIA. *NOTIA – NOTIA* [online]. ©2015-2022 [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.notia.cz/vnitropodnikove-smernice/>
- [6] ČIIA – Český institut interních auditorů z.s.. *ČIIA – Český institut interních auditorů z.s.* [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>
- [7] Monitor, 2021. *Monitor Státní Pokladny* [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/>
- [8] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2021. *Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy*. In: [mfcz.cz](http://mfcz.cz) [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: [https://www.mfcz.cz/assets/cs/media/Methodika\\_2021-02-01\\_MP-CHJ-17-prirucka-Audit.pdf](https://www.mfcz.cz/assets/cs/media/Methodika_2021-02-01_MP-CHJ-17-prirucka-Audit.pdf)
- [9] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. *Sborník dobré praxe*. In: [mpsv.cz](http://mpsv.cz) [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Sborn%C3%ADk+dobr%C3%A9+praxe.pdf/49e362ea-08c3-3956-d97f-f67a91d7572e>

**Interní zdroje příspěvkové organizace**

Vnitřní směrnice

Výroční zpráva 2018-2020

Zřizovací listina

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |   |
|------|---|
| NNO  | Nestátní nezisková organizace             |
| SNO  | Státní nezisková organizace               |
| EU   | Evropská unie                             |
| KČ   | Koruna česká                              |
| IIA  | Institut interních auditorů               |
| NKÚ  | Nejvyšší kontrolní úřad                   |
| PO   | Příspěvková organizace                    |
| VKS  | Vnitřní kontrolní systém                  |
| DHM  | Dlouhodobý hmotný majetek                 |
| DNM  | Dlouhodobý nehmotný majetek               |
| N    | Náklady                                   |
| SMV  | Samostatné movité věci                    |
| VH   | Výsledek hospodaření                      |
| IROP | Integrovaný regionální operační program   |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci     |
| SW   | Software                                  |
| MŠ   | Mateřská škola                            |
| ZŠ   | Základní škola                            |
| ŠD   | Školní družina                            |
| ŠK   | Školní klub                               |
| ŠJ   | Školní jídelna                            |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb       |
| OON  | Ostatní osobní náklady                    |
| DVPP | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| <i>Obrázek 1 – Struktura nestátních neziskových organizací (vlastní zpracování) .....</i>  | 15 |
| <i>Obrázek 2 – Struktura státních neziskových organizací (vlastní zpracování) .....</i>  | 16 |
| <i>Obrázek 3 – Organizační schéma příspěvkové organizace (vlastní zpracování, Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 51) .....</i> | 20 |
| <i>Obrázek 4 – Princip 3E (vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí, ©2022) .....</i>                             | 25 |
| <i>Obrázek 5 – Vnitřní kontrolní systém a jeho pět základních složek (vlastní zpracování) ...</i>                                    | 28 |
| <i>Obrázek 6 – Organizační struktura vybrané PO (vlastní zpracování) .....</i>   | 76 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabulka 1 – Majetková struktura vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                             | 49 |
| <i>Tabulka 2 – Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> ..... | 50 |
| <i>Tabulka 3 – Finanční struktura vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                              | 51 |
| <i>Tabulka 4 – Vertikální a horizontální analýza finanční struktury vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....  | 53 |
| <i>Tabulka 5 – Struktura nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                               | 53 |
| <i>Tabulka 6 – Vertikální analýza nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                            | 54 |
| <i>Tabulka 7 – Horizontální analýza nákladů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                          | 55 |
| <i>Tabulka 8 – Struktura výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                                | 55 |
| <i>Tabulka 9 – Vertikální analýza výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                             | 56 |
| <i>Tabulka 10 – Horizontální analýza výnosů vybrané PO v letech 2018-2021, v % (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                          | 57 |
| <i>Tabulka 11 – Výsledek hospodaření vybrané PO v letech 2018-2021, v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022)</i> .....                           | 57 |
| <i>Tabulka 12 – Ukazatel hotovostní likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....  | 58 |
| <i>Tabulka 13 – Ukazatel pohotové likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....  | 58 |
| <i>Tabulka 14 – Ukazatel běžné likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....   | 59 |
| <i>Tabulka 15 – Ukazatele struktury financování vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....  | 60 |
| <i>Tabulka 16 – Ukazatel autarkie hlavní činností na bázi nákladů a výnosů vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....                                     | 61 |
| <i>Tabulka 17 – Ukazatele rentability vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....  | 62 |
| <i>Tabulka 18 – Ukazatele aktivity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování)</i> .....   | 63 |
| <i>Tabulka 19 – Vnitropodnikové směrnice vybrané PO (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)</i> .....  | 72 |
| <i>Tabulka 20 – Struktura zdrojů financování vybrané PO (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)</i> .....  | 75 |

---

|   |            |
|---|------------|
| <i>Tabulka 21 – Tvorba a čerpání FKSP v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021) .....</i>          | <i>78</i>  |
| <i>Tabulka 22 – Fond odměn v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021) .....</i>                     | <i>79</i>  |
| <i>Tabulka 23 – Tvorba a čerpání FKSP v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021) .....</i>          | <i>79</i>  |
| <i>Tabulka 24 – Tvorba a čerpání fondu investic v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2021).....</i> | <i>80</i>  |
| <i>Tabulka 25 – Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....</i>  | <i>110</i> |



**SEZNAM GRAFŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Graf 1 – Vývoj počtu žáků/děti ve vybrané příspěvkové organizaci v letech 2018-2021 (vlastní zpracování na základě dat výročních zpráv vybrané PO) .....</i> | <i>46</i> |
| <i>Graf 2 – Ukazatele likvidity vybrané PO v letech 2018-2021 (vlastní zpracování) .....</i>  | <i>59</i> |
| <i>Graf 3 – Náklady a výnosy z hlavní činnosti v letech 2018-2021 (vlastní zpracování dle účetních výkazů – Monitor, ©2022).....</i>                            | <i>61</i> |
| <i>Graf 4 – Srovnání doba inkasa krátkodobých pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků v letech 2018-2021 (vlastní zpracování) .....</i>                   | <i>64</i> |
| <i>Graf 5 – Struktura zaměstnanců v ZŠ dle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace).....</i>                                | <i>77</i> |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Majetková struktura PO, vertikální a horizontální analýza

Příloha P II: Finanční struktura PO, vertikální a horizontální analýza

Příloha P III: Struktura nákladů vybrané PO

Příloha P IV: Struktura výnosů vybrané PO

Příloha P V: Údaje o pedagogických pracovnících ZŠ a MŠ

Příloha P VI: Formulář pro výroční zprávu o hospodaření školy

## PŘÍLOHA P I: MAJETKOVÁ STRUKTURA PO, VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

| (v tis. Kč)                             | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                    | <b>6 907,74</b> | <b>3 650,47</b> | <b>3 940,01</b> | <b>4 443,20</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>-47 %</b>  | <b>8 %</b>    | <b>13 %</b>   |
| <b>A. Stálá aktiva</b>                  | <b>901,39</b>   | <b>1 155,99</b> | <b>1 056,14</b> | <b>1 020,43</b> | <b>13 %</b>  | <b>32 %</b>  | <b>27 %</b>  | <b>23 %</b>  | <b>28 %</b>   | <b>-9 %</b>   | <b>-3 %</b>   |
| Dlouhodobý nehmotný majetek             | 82,82           | 72,23           | 61,65           | 51,06           | 1 %          | 2 %          | 2 %          | 1 %          | -13 %         | -15 %         | -17 %         |
| - Software                              | 82,82           | 72,23           | 61,65           | 51,06           | 1 %          | 2 %          | 2 %          | 1 %          | -13 %         | -15 %         | -17 %         |
| Dlouhodobý hmotný majetek               | 818,57          | 1 083,76        | 994,49          | 969,37          | 12 %         | 30 %         | 25 %         | 22 %         | 32 %          | -8 %          | -3 %          |
| - Kulturní předměty                     | 11,96           | 11,96           | 11,96           | 11,96           | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %           | 0 %           | 0 %           |
| - SHMV a soubory hmotných movitých věcí | 806,61          | 1 071,80        | 982,53          | 957,41          | 12 %         | 30 %         | 25 %         | 22 %         | 33 %          | -8 %          | -3 %          |
| <b>B. Oběžná aktiva</b>                 | <b>6 006,35</b> | <b>2 494,48</b> | <b>2 883,87</b> | <b>3 422,77</b> | <b>87 %</b>  | <b>68 %</b>  | <b>73 %</b>  | <b>77 %</b>  | <b>-58 %</b>  | <b>16 %</b>   | <b>19 %</b>   |
| Zásoby                                  | 129,22          | 166,93          | 140,94          | 156,72          | 2 %          | 5 %          | 4 %          | 3 %          | 29 %          | 16 %          | 11 %          |
| - Materiál na skladě                    | 129,22          | 166,93          | 140,94          | 156,72          | 2 %          | 5 %          | 4 %          | 3 %          | 29 %          | 16 %          | 11 %          |
| Krátkodobé pohledávky                   | 4 073,72        | 115,48          | 109,20          | 126,53          | 59 %         | 3 %          | 3 %          | 3 %          | -97 %         | -5 %          | 16 %          |
| - Odběratelé                            | 0               | 1,77            | 1,89            | 2,08            | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -             | 7 %           | 10 %          |
| - Jiné pohledávky z hlavní činnosti     | 79,01           | 84,08           | 74,14           | 85,41           | 1 %          | 2 %          | 2 %          | 2 %          | 6 %           | -12 %         | 15 %          |
| - Náklady příštích období               | 20,37           | 24,28           | 27,45           | 33,46           | 0 %          | 1 %          | 1 %          | 1 %          | 19 %          | 13 %          | 22 %          |
| - Příjmy příštích období                | 3,75            | 4,42            | 4,86            | 4,55            | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 18 %          | 10 %          | -6 %          |
| - Dohadné účty aktivní                  | 3 969,81        | 0               | 0               | 0               | 58 %         | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %           | -             | -             |
| - Ostatní krátkodobé pohledávky         | 0,78            | 0,93            | 0,87            | 1,03            | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 19 %          | -6 %          | 18 %          |
| Krátkodobý finanční majetek             | 1 803,41        | 2 212,06        | 2 633,73        | 3 139,52        | 26 %         | 60 %         | 67 %         | 71 %         | 23 %          | 19 %          | 19 %          |
| - Termínované vklady krátkodobé         | 320,00          | 620,00          | 620,00          | 820,00          | 5 %          | 17 %         | 16 %         | 19 %         | 94 %          | 0 %           | 32 %          |
| - Běžný účet                            | 1 302,40        | 1 388,65        | 1 736,49        | 1 946,59        | 19 %         | 38 %         | 44 %         | 44 %         | 7 %           | 25 %          | 12 %          |
| - Běžný účet FKSP                       | 171,82          | 196,90          | 270,07          | 358,16          | 2 %          | 5 %          | 6 %          | 8 %          | 15 %          | 37 %          | 33 %          |
| - Pokladna                              | 9,19            | 6,51            | 7,17            | 14,77           | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -29 %         | 10 %          | 106 %         |

## PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ STRUKTURA PO, VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

| (v tis. Kč)   | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PASIVA</b>   | <b>6 907,74</b> | <b>3 650,47</b> | <b>3 940,01</b> | <b>4 443,20</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>-47 %</b>  | <b>8 %</b>    | <b>13 %</b>   |
| <b>C. Vlastní kapitál</b>                               | <b>1 688,85</b> | <b>1 473,21</b> | <b>2 051,03</b> | <b>2 074,59</b> | <b>24 %</b>  | <b>40 %</b>  | <b>52 %</b>  | <b>47 %</b>  | <b>13 %</b>   | <b>39 %</b>   | <b>1 %</b>    |
| Jmění účetní jednotky a upravující položky              | 1 012,79        | 1 267,39        | 1 167,54        | 1 131,83        | 15 %         | 35 %         | 30 %         | 25 %         | 25 %          | -8 %          | -3 %          |
| - Jmění účetní jednotky                                 | -908,43         | -590,73         | -627,48         | -600,09         | -13 %        | -16 %        | -16 %        | -14 %        | 35 %          | 6 %           | -4 %          |
| - Transfery na pořízení dlouhodobého majetku            | 1 921,22        | 1 858,12        | 1 795,02        | 1 731,92        | 28 %         | 51 %         | 46 %         | 39 %         | -3 %          | -3 %          | -4 %          |
| Fondy účetní jednotky                                   | 659,03          | 274,00          | 375,18          | 933,17          | 9 %          | 7 %          | 10 %         | 21 %         | -58 %         | 37 %          | 149 %         |
| - Fond odměn  | 30,00           | 30,00           | 30,00           | 70,00           | 0 %          | 1 %          | 1 %          | 2 %          | 0 %           | 0 %           | 133 %         |
| - Fond kulturních a sociálních potřeb                   | 190,82          | 243,22          | 307,64          | 384,71          | 3 %          | 6 %          | 8 %          | 9 %          | 28 %          | 27 %          | 25 %          |
| - Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH                | 351,72          | 0               | 0               | 461,31          | 5 %          | 0 %          | 0 %          | 10 %         | 0 %           | -             | -             |
| - Fond reprodukce majetku, fond investic                | 86,49           | 0,78            | 37,54           | 17,15           | 1 %          | 0 %          | 1 %          | 0 %          | -99 %         | 483 %         | -54 %         |
| Výsledek hospodaření                                    | 17,04           | -68,18          | 508,31          | 9,59            | 0 %          | -2 %         | 13 %         | 0 %          | -312 %        | -646 %        | -98 %         |
| - VH běžného účetního období                            | 11,42           | -85,22          | 576,49          | 9,59            | 0 %          | -2 %         | 15 %         | 0 %          | -646 %        | -577 %        | -98 %         |
| - VH předcházejících účetních období                    | 5,62            | 17,04           | -68,18          | 0               | 0 %          | 0 %          | -2 %         | 0 %          | 205 %         | -300 %        | 0 %           |
| <b>D. Cizí zdroje</b>                                   | <b>5 218,88</b> | <b>2 177,25</b> | <b>1 888,98</b> | <b>2 368,61</b> | <b>76 %</b>  | <b>60 %</b>  | <b>48 %</b>  | <b>53 %</b>  | <b>-58 %</b>  | <b>-13 %</b>  | <b>25 %</b>   |
| Krátkodobé závazky                                      | 5 218,88        | 2 177,25        | 1 888,98        | 2 368,61        | 76 %         | 60 %         | 48 %         | 53 %         | -58 %         | -13 %         | 25 %          |
| - Krátkodobé úvěry                                      | 3 853,68        | 0               | 0               | 0               | 56 %         | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %           | -             | -             |
| - Závazky k dodavatelům                                 | 159,84          | 61,35           | 76,93           | 65,45           | 2 %          | 2 %          | 2 %          | 1 %          | -62 %         | 25 %          | -15 %         |
| - Závazky k zaměstnancům                                | 1,66            | 2,21            | 0,68            | 2,21            | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 33 %          | -69 %         | 225 %         |
| - Závazky ze sociálního zabezpečení                     | 260,26          | 332,41          | 390,14          | 426,60          | 4 %          | 9 %          | 10 %         | 10 %         | 28 %          | 17 %          | 9 %           |
| - Závazky ze zdravotního pojištění                      | 112,38          | 144,18          | 168,28          | 184,95          | 2 %          | 4 %          | 4 %          | 4 %          | 28 %          | 17 %          | 10 %          |
| - Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžítá plnění | 97,30           | 137,00          | 178,77          | 124,18          | 1 %          | 4 %          | 5 %          | 3 %          | 41 %          | 31 %          | -31 %         |
| - Závazky k ústředním vládním institucím                | 6,36            | 52,54           | 22,64           | 0               | 0 %          | 1 %          | 1 %          | 0 %          | 726 %         | -57 %         | 0 %           |
| - Krátkodobé přijaté zálohy na transfery                | 0               | 590,72          | 54,14           | 394,42          | 0 %          | 16 %         | 1 %          | 9 %          | -             | -91 %         | 629 %         |
| - Výdaje příštích období                                | 0,42            | 0,13            | 2,44            | 0,98            | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -69 %         | 1777 %        | -60 %         |
| - Výnosy příštích období                                | 66,77           | 0               | 0               | 0               | 1 %          | 0 %          | 0 %          | 0 %          | -             | -             | -             |
| - Dohadné účty pasivní                                  | 0               | 0               | 0               | 32,00           | 0 %          | 0 %          | 0 %          | 1 %          | -             | -             | -             |
| - Ostatní krátkodobé závazky                            | 660,20          | 856,72          | 994,96          | 1 137,82        | 10 %         | 24 %         | 25 %         | 25 %         | 30 %          | 16 %          | 14 %          |

## PŘÍLOHA P III: STRUKTURA NÁKLADŮ VYBRANÉ PO

| (v tis. Kč)                   | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|-------------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                               | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>         | 20 942,36      | 381,54              | 21 678,17      | 416,47              | 22 581,27      | 358,71              | 24 792,93      | 401,60              |
| Náklady z činnosti            | 20 912,94      | 381,54              | 21 627,20      | 416,47              | 22 571,09      | 358,71              | 24 782,74      | 401,60              |
| • Spotřeba materiálu          | 1 634,92       | 223,51              | 1 508,04       | 249,60              | 1 041,46       | 209,98              | 1 288,37       | 244,15              |
| • Spotřeba energie            | 742,52         | 48,67               | 801,77         | 45,08               | 672,68         | 56,82               | 701,37         | 46,58               |
| • Opravy a udržování          | 405,52         | 3,36                | 707,18         | 7,67                | 223,60         | 1,82                | 600,58         | 4,96                |
| • Cestovné                    | 108,45         | 0                   | 144,47         | 0                   | 18,56          | 0                   | 42,69          | 0                   |
| • Ostatní služby              | 678,13         | 0                   | 487,19         | 0                   | 350,08         | 0                   | 419,99         | 0                   |
| • Mzdové náklady              | 10 723,60      | 76,70               | 12 800,22      | 81,64               | 14 277,06      | 61,65               | 15 717,24      | 73,75               |
| • Zákonné sociální pojištění  | 3 573,66       | 26,06               | 4 195,87       | 27,68               | 4 705,18       | 20,84               | 5 180,18       | 24,93               |
| • Jiné sociální pojištění     | 43,48          | 0                   | 48,41          | 0                   | 57,97          | 0                   | 62,54          | 0                   |
| • Zákonné sociální náklady    | 210,45         | 1,53                | 248,18         | 1,63                | 279,73         | 1,23                | 308,59         | 1,48                |
| • Jiné sociální náklady       | 32,81          | 0                   | 40,86          | 0                   | 69,51          | 0                   | 56,54          | 0                   |
| • Odpisy dlouhodobého majetku | 27,40          | 1,67                | 94,12          | 3,18                | 93,49          | 6,36                | 95,94          | 5,74                |
| • Náklady z drobného DM       | 2 712,05       | 0                   | 426,66         | 0                   | 774,68         | 0                   | 303,36         | 0                   |
| • Ostatní náklady z činnosti  | 19,95          | 0                   | 124,23         | 0                   | 7,08           | 0                   | 5,35           | 0                   |
| Finanční náklady              | 29,42          | 0                   | 50,97          | 0                   | 10,19          | 0                   | 10,19          | 0                   |
| • Úroky                       | 19,23          | 0                   | 40,79          | 0                   | 0              | 0                   | 0              | 0                   |
| • Ostatní finanční náklady    | 10,19          | 0                   | 10,19          | 0                   | 10,19          | 0                   | 10,19          | 0                   |

## PŘÍLOHA P IV: STRUKTURA VÝNOSŮ VYBRANÉ PO

| (v tis. Kč)  | 2018           |                     | 2019           |                     | 2020           |                     | 2021           |                     |
|--|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|  | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Hlavní činnost | Hospodářská činnost |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b>                                       | 20 934,93      | 400,39              | 21 571,53      | 437,89              | 23 153,76      | 362,70              | 24 766,43      | 437,68              |
| Výnosy z činnosti  | 1 476,64       | 400,39              | 1 709,77       | 437,89              | 903,35         | 362,70              | 1 049,80       | 437,68              |
| • Výnosy z prodeje služeb                                  | 1 039,53       | 400,39              | 1 061,10       | 437,89              | 601,04         | 362,70              | 768,66         | 437,68              |
| • Výnosy z pronájmu  | 25,50          | 0                   | 24,60          | 0                   | 16,50          | 0                   | 15,20          | 0                   |
| • Jiné výnosy z vlastních výkonů                           | 118,58         | 0                   | 129,57         | 0                   | 92,13          | 0                   | 99,88          | 0                   |
| • Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků                       | 21,00          | 0                   | 6,00           | 0                   | 1,50           | 0                   | 0              | 0                   |
| • Čerpání fondů  | 50,72          | 0                   | 158,42         | 0                   | 57,84          | 0                   | 20,41          | 0                   |
| • Ostatní výnosy z činnosti                                | 221,32         | 0                   | 330,08         | 0                   | 134,34         | 0                   | 145,65         | 0                   |
| Finanční výnosy  | 0,08           | 0                   | 0,16           | 0                   | 0,19           | 0                   | 0,24           | 0                   |
| • Úroky  | 0,08           | 0                   | 0,16           | 0                   | 0,19           | 0                   | 0,24           | 0                   |
| Výnosy z transferů   | 19 458,21      | 0                   | 19 861,61      | 0                   | 22 250,22      | 0                   | 23 716,39      | 0                   |
| • Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů | 19 458,21      | 0                   | 19 861,61      | 0                   | 22 250,22      | 0                   | 23 716,39      | 0                   |

## PŘÍLOHA P V: ÚDAJE O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH ZÁKLADNÍ A MATEŘSKÉ ŠKOLY

| Základní škola – pedagogičtí pracovníci |                     |        |                             |                 |                         |
|---|---------------------|--------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|
| Pracovník                               | Funkce              | Úvazek | Počet let pedagogické praxe | Stupeň vzdělání | Aprobace                |
| 1.                                      | Ředitel             | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 2.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 3.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 20                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 4.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 20                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 5.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 6.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | 1.-5. ročník            |
| 7.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | M – Př                  |
| 8.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | Aj, Rj – Ov             |
| 9.                                      | Učitelka            | 1,0    | Do 10                       | VŠ              | Nj – D                  |
| 10.                                     | Učitel              | 1,0    | Do 10                       | VŠ              | M – F                   |
| 11.                                     | Učitelka            | 0,5    | Nad 27                      | VŠ              | Nj, Rj – Tv             |
| 12.                                     | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | Čj – Hv                 |
| 13.                                     | Učitel              | 1,0    | Nad 27                      | VŠ              | Inf, Vv                 |
| 14.                                     | Učitelka            | 1,0    | Do 20                       | VŠ              | F – Ch                  |
| 15.                                     | Vychovatelka        | 1,0    | Nad 27                      | SŠ              | ŠD                      |
| 16.                                     | Vychovatelka        | 1,0    | Nad 27                      | SŠ              | MŠ, ŠD                  |
| 17.                                     | Asistentka pedagoga | 0,75   | Do 10                       | SŠ              | Kurz asistenta pedagoga |
| Mateřská škola – pedagogičtí pracovníci |                     |        |                             |                 |                         |
| Pracovník                               | Funkce              | Úvazek | Počet let pedagogické praxe | Stupeň vzdělání | Aprobace                |
| 1.                                      | Vedoucí učitelka    | 1,0    | Do 20                       | SŠ, Bc.         | Učitelství MŠ           |
| 2.                                      | Učitelka            | 1,0    | Nad 27                      | SŠ              | Učitelství MŠ           |
| 3.                                      | Učitelka            | 1,0    | Do 15                       | SŠ, Bc.         | Učitelství MŠ           |
| 4.                                      | Učitelka            | 1,0    | Do 22                       | SŠ, Bc.         | Učitelství MŠ           |
| 5.                                      | Asistentka pedagoga | 1,0    | Do 10                       | SŠ              | Kurz asistenta pedagoga |
| 6.                                      | Asistentka pedagoga | 1,0    | Do 10                       | SŠ              | Kurz asistenta pedagoga |

# PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ PRO VÝROČNÍ ZPRÁVU O HOSPODAŘENÍ ŠKOLY

ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA XXX,  
PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

## VÝROČNÍ ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ ŠKOLY



*Název školy*                      *Základní škola a Mateřská škola XXX, okres Uherské Hradiště,  
příspěvková organizace*

*Adresa školy*

*IČO*

*Identifikátor  
školy*

*Právní forma*

*Zřizovatel*

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



## **1. Základní informace**

### **A) Počet zaměstnanců a počet žáků/děti**

V příspěvkové organizaci pracuje celkem 33 zaměstnanců, přičemž někteří zaměstnanci vykonávali práci na více pozicích či měli i částečné úvazky. Základní škola eviduje z hlediska pedagogických pracovníků 14 učitelů a 1 asistentku pedagoga. Ve školní družině jsou zaměstnány 2 vychovatelky. V mateřské škole pracují 4 učitelky a 2 asistentky pedagoga. Co se týče nepedagogických zaměstnanců, jedná se o pozice účetní, školník a školnice MŠ, 3 uklízečky, dále ve školní jídelně pracují 3 kuchařky a 1 pomocná kuchařka.

Počet žáků navštěvující základní školu v současné době činí 177 žáků, přičemž na I. stupeň dochází 98 žáků a na II. stupeň 79 žáků. Ve škole mateřské je 56 dětí. Školní družinu navštěvuje 56 žáků a školní klub 41 dětí. Školní jídelna připravuje stravu pro 164 žáků a pro 56 dětí docházející do mateřské školy.

### **B) Hospodaření s finančními prostředky**

Základní škola a Mateřská škola hospodařila s peněžními prostředky, které získala.

- Dotace od zřizovatele – obce (na provoz a údržbu, účelově na dopravu dětí MŠ do plavání).
- Dotace Krajského úřadu Zlín (přímé náklady na vzdělání – platy, odvody, FKSP, učební pomůcky, OON).
- Ostatní zdroje – školné MŠ, ŠD, strav, finanční dary.
- Hospodářská činnost – hostinská činnost → příprava stravy pro cizí strážníky (důchodce, matky na mateřské dovolené).

### **C) Fondy**

PO hospodařila rovněž s peněžními prostředky fondů:

- Fond odměn
- Fond FKSP
- Rezervní fond
- Fond investic

## 2) Příjmy

Komentář:

| Rozpis získaných příjmů v roce 2021     | PŘÍJMY CELKEM |
|---|---------------|
| 1. <i>Dotace Krajský úřad Zlín</i>      |               |
| 2. <i>Příspěvek od zřizovatele Obce</i> |               |
| 3. <i>Ostatní příjmy</i>                |               |
| 4. <i>Ostatní zdroje</i>                |               |
| 5. <i>Zisk z hospodářské činnosti</i>   |               |

## 3) Výdaje

### Čerpání neinvestičních finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín

Komentář:

| Rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín v roce 2021 | Částka v Kč |
|--|-------------|
| 1. <b>Platy zaměstnanců školy</b>  |             |
| Platy pedagogických pracovníků   |             |
| Platy nepedagogických pracovníků   |             |
| 2. <b>Ostatní osobní náklady (OON)</b>                                   |             |
| 3. <b>Ostatní neinvestiční výdaje přímé</b>                              |             |
| <b>Celkem finanční prostředky od Krajského úřadu Zlín</b>                |             |

### Rozpis čerpání finančních prostředků od zřizovatele – Obec

Komentář:

| Provozní rozpočet  | Částka v Kč |
|--|-------------|
| Spotřebované nákupy  |             |
| Služby   |             |
| Osobní náklady   |             |
| Ostatní náklady  |             |
| Odpisy, náklady z drobného hmotného majetku                        |             |
| Ostatní finanční náklady   |             |
| <b>Celkem finanční prostředky od zřizovatele na provoz, údržbu</b> |             |

### Rozpis čerpání finančních prostředků Ostatní zdroje

Komentář:

| Ostatní zdroje                      | Částka v Kč |
|-------------------------------------|-------------|
| Spotřebované nákupy                 |             |
| Služby                              |             |
| Osobní náklady                      |             |
| Náklady z drobného hmotného majetku |             |
| <b>Celkem ostatní zdroje</b>        |             |

#### 4. Hospodářský výsledek

Komentář:

##### ROK 202x (v Kč)

|  |  |
|--|--|
| A) Výsledek hospodaření z hlavní činnosti      |  |
| B) Výsledek hospodaření z hospodářské činnosti |  |
| <b>Celkem výsledek hospodaření</b>             |  |

#### 5. Stav fondů školy k 31. 12. 202x

**Fond odměn** – účet 411, **Fond kulturních a sociálních potřeb** – účet 412, **Rezervní fond** – účet 413, **Fond z investic** – účet 416

#### 6. Výpočet ukazatelů finanční analýzy

##### Ukazatel likvidity

###### UKAZATEL HOTOVOSTNÍ LIKVIDITY

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Krátkodobý finanční majetek |  |
| Krátkodobé závazky          |  |
| <b>Hotovostní likvidita</b> |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučované hodnoty: 0,2 až 0,5+

Komentář:

###### UKAZATEL POHOTOVÉ LIKVIDITY

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Krátkodobé pohledávky       |  |
| Krátkodobý finanční majetek |  |
| Krátkodobé závazky          |  |
| <b>Pohotová likvidita</b>   |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučované hodnoty: 1 až 1,5

Komentář:

###### UKAZATEL BĚŽNÉ LIKVIDITY

|                        |  |
|------------------------|--|
| Oběžná aktiva          |  |
| Krátkodobé závazky     |  |
| <b>Běžná likvidita</b> |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučované hodnoty: 1,5 až 2,5

Komentář:

## Ukazatelé struktury financování

### UKAZATEL FINANČNÍ SAMOSTATNOSTI

|  |  |
|--|--|
| Vlastní kapitál  |  |
| Celková pasiva   |  |
| <b>Ukazatel finanční samostatnosti</b>   |  |
| <i>Výpočet: <math>\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva}} \times 100</math></i> |  |

Komentář:

### UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA

|   |  |
|---|--|
| Cizí kapitál  |  |
| Celková pasiva  |  |
| <b>Ukazatel věřitelského rizika</b>   |  |
| <i>Výpočet: <math>\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková pasiva}} \times 100</math></i> |  |

Komentář:

## Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů

### UKAZATEL AUTARKIE HLAVNÍ ČINNOSTI NA BÁZI NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

|   |  |
|---|--|
| Výnosy z hlavní činnosti  |  |
| Náklady z hlavní činnosti   |  |
| <b>Ukazatel autarkie</b>  |  |
| <i>Výpočet: <math>\frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}}</math></i> |  |

Doporučená hodnota: >1

Komentář:

## Ukazatel rentability

### RENTABILITA NÁKLADŮ HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI

|  |  |
|--|--|
| Hospodářský výsledek hospodářské činnosti  |  |
| Náklady doplňkové činnosti   |  |
| <b>Rentabilita nákladů hospodářské činnosti</b>  |  |
| <i>Výpočet: <math>\frac{\text{Hospodářský výsledek doplňkové činnosti}}{\text{Náklady z doplňkové činnosti}} \times 100</math></i> |  |

Komentář:

## MÍRA POKRYTÍ ZTRÁTY Z HLAVNÍ ČINNOSTI ZISKEM Z HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI

|   |  |
|---|--|
| Hospodářský výsledek z hospodářské činnosti (+) |  |
| Hospodářský výsledek z hlavní činnosti (-)      |  |
| <b>Míra pokrytí ztráty</b>                      |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Hospodářský výsledek z hospodářské činnosti (+)}}{\text{Hospodářský výsledek z hlavní činnosti (-)}} \times 100$$

Komentář:

### Ukazatel aktivity

#### DOBA INKASA KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK

|   |  |
|---|--|
| Krátkodobé pohledávky                     |  |
| Výnosy z hlavní činnosti                  |  |
| <b>Doba inkasa pohledávek (počet dnů)</b> |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Pohledávky} \times 360}{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}$$

Komentář:

#### DOBA ÚHRADY KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ

|  |  |
|--|--|
| Krátkodobé závazky                     |  |
| Náklady z hlavní činnosti              |  |
| <b>Doba úhrady závazků (počet dnů)</b> |  |

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{Krátkodobé závazky} \times 360}{\text{Náklady z hlavní činnosti}}$$

Komentář:

V \_\_\_\_\_ dne

Vypracoval(a):

Podpis:

.....  
Razítko školy

.....  
Ředitel školy

Přílohy

Příloha č. 1 Rozpis získaných příjmů a čerpání finančních prostředků

Příloha č. 2 Náklady a výnosy hlavní a hospodářské činnosti

Příloha č. 1 Rozpis získaných příjmů a čerpání finančních prostředků

**Rozpis získaných příjmů**

**PŘÍJMY CELKEM**

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Dotace Krajský úřad Zlín určena na</b>                  |  |
| - Platy zaměstnanců školy                                     |  |
| - Ostatní osobní náklady (OON)                                |  |
| - Ostatní neinvestiční výdaje přímé                           |  |
| - Neinvestiční výdaje ostatní                                 |  |
| <b>2. Příspěvek od zřizovatele Obce</b>                       |  |
| - Na běžné provozní výdaje                                    |  |
| - Určené na investiční výdaje                                 |  |
| - Určené na neinvestiční výdaje                               |  |
| <b>3. Ostatní příjmy</b>                                      |  |
| - 609 01 Příspěvek – úplata MŠ                                |  |
| - 649 02 Ostatní výnosy z činnosti ZŠ – použitý olej ŠJ       |  |
| - 649 04 Sešity, výkresy, papíry ZŠ                           |  |
| - 662 02 Úroky z účtu FKSP                                    |  |
| - 672 01 Transferový podíl projektu – výše odpisů z transferu |  |
| <b>4. Ostatní zdroje (Výnosy z ostatních zdrojů)</b>          |  |
| - 602 80 Stravné ZŠ   |  |
| - 602 81 Stravné MŠ   |  |
| - 602 82 Příspěvek na stravné z FKSP ZŠ a MŠ                  |  |
| - 603 80 Pronájem ZŠ  |  |
| - 609 80 Úplata ŠD  |  |
| - 609 81 Úplata ŠK  |  |
| - 648 82 Čerpání rezervního fondu ZŠ (obědy žákům)            |  |
| - 648 83 Čerpání rezervního fondu ZŠ (SRPDŠ)                  |  |
| - 649 84 Ostatní činnosti ZŠ – ztracené čipy, učebnice        |  |
| - 649 85 Ostatní činnosti MŠ – za mzdy plavání                |  |
| - 649 86 Ostatní – sběr papíru                                |  |
| - 649 89 Bezúplatné nabytí respirátorů                        |  |
| - 662 80 Úroky ze spořicího účtu ZŠ                           |  |
| <b>5. Zisk z hospodářské činnosti</b>                         |  |

**Rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín**

**Částka v Kč**

| Rozpis čerpání finančních prostředků od Krajského úřadu Zlín                    | Částka v Kč |
|---|-------------|
| <b>1. Platy zaměstnanců školy</b>   |             |
| <u>Platy pedagogických pracovníků</u>   |             |
| - 521 50 Mzdové náklady ped. pracovníků ZŠ                                      |             |
| - 521 52 Mzdové náklady ped. pracovníků MŠ                                      |             |
| - 521 54 Mzdové náklady ŠD  |             |
| - 521 55 Mzdové náklady ŠK  |             |
| - 521 57 Mzdové náklady – podpůrná opatření ZŠ                                  |             |
| - 521 58 Mzdové náklady – podpůrná opatření MŠ                                  |             |
| <u>Platy nepedagogických pracovníků</u>   |             |
| - 521 51 Mzdové náklady neped. ZŠ   |             |
| - 521 53 Mzdové náklady neped. MŠ   |             |
| - 521 56 Mzdové náklady ŠJ  |             |
| <b>2. Ostatní osobní náklady (OON)</b>  |             |
| - 521 60 Mzdové náklady – dohody ped. pracovníků ZŠ                             |             |
| - 521 62 Dohody – doučování (národní plán podpory návratu žáků do škol – covid) |             |
| <b>3. Ostatní neinvestiční výdaje přímé</b>                                     |             |
| <u>Náhrady za pracovní neschopnost pedagogičtí pracovníci</u>                   |             |
| - 521 70 Náhrada mzdy – ped. pracovníci ZŠ                                      |             |
| - 521 72 Náhrada mzdy – ped. pracovníci MŠ                                      |             |
| - 521 78 Náhrada mzdy – podpůrná opatření MŠ                                    |             |
| <u>Náhrady za pracovní neschopnost nepedagogičtí pracovníci</u>                 |             |
| - 521 71 Náhrada mzdy – neped. pracovníci ZŠ                                    |             |
| - 521 73 Náhrada mzdy – neped. pracovníci MŠ                                    |             |
| - 521 76 Náhrady mzdy – ŠJ  |             |
| <u>Odvody sociální pojištění</u>  |             |
| - 524 60 SP ped. pracovníků ZŠ  |             |
| - 524 61 SP neped. pracovníků ZŠ  |             |
| - 524 62 SP ped. pracovníků MŠ  |             |
| - 524 63 SP neped. pracovníků MŠ  |             |
| - 524 64 SP ŠD  |             |
| - 524 65 SP ŠK  |             |
| - 524 66 SP ŠJ  |             |
| - 524 67 SP – podpůrná opatření ZŠ  |             |
| - 524 68 SP – podpůrná opatření MŠ  |             |
| <u>Odvody zdravotní pojištění</u>   |             |
| - 524 50 ZP ped. pracovníků ZŠ  |             |
| - 524 51 ZP neped. pracovníků ZŠ  |             |
| - 524 52 ZP ped. pracovníků MŠ  |             |
| - 524 53 ZP neped. pracovníků MŠ  |             |
| - 524 54 ZP ŠD  |             |

- 524 55 ZP ŠK
- 524 56 ZP ŠJ
- 524 57 ZP – podpůrná opatření ZŠ
- 524 58 ZP – podpůrná opatření MŠ

Zákonné sociální náklady FKSP

- 527 70 Zák. soc. N FKSP – neped. pracovníci ZŠ
- 527 71 Zák. soc. N FKSP – ped. pracovníci ZŠ
- 527 72 Zák. soc. N FKSP – ped. pracovníci MŠ
- 527 73 Zák. soc. N FKSP – neped. pracovníci MŠ
- 527 74 Zák. soc. N FKSP – ŠD
- 527 75 Zák. soc. N FKSP – ŠK
- 527 76 Zák. soc. N FKSP – ŠJ
- 527 77 Zák. soc. N FKSP podpůrná opatření ZŠ
- 527 78 Zák. soc. N FKSP – podpůrná opatření MŠ
- 527 79 Zák. soc. N FKSP z náhrad

Ostatní neinvestiční výdaje účelově na učebnice, učební pomůcky, plavání, pracovní oděvy...

- 501 50 Učebnice, pracovní sešity ZŠ
- 501 53 Potřeby pro 1. třídu ZŠ
- 501 54 Pom. pro integr. žáky ZŠ
- 501 55 Pom. Pro integr. žáky MŠ
- 512 52 Cestovné – plavání
- 518 50 Mzdy plavecká škola
- 518 53 Licence k progr. k inter. tab.
- 528 50 Jiné soc. N – DVPP ZŠ
- 528 52 Jiné soc. N – pracovní oděvy ZŠ
- 528 53 Jiné soc. N – pracovní oděvy MŠ
- 524 54 Jiné soc. N – pracovní oděvy ŠJ
- 558 50 Majetek up do 500,- ZŠ
- 558 51 Majetek up do 500,- MŠ
- 558 52 Majetek up 500-3000,- ZŠ
- 558 53 Majetek up 500-3000,- MŠ
- 558 54 Majetek up 3000-40000 ZŠ
- 558 55 Majetek up 3000-40000 MŠ

**Celkem finanční prostředky od Krajského úřadu Zlín**





## Rozpis čerpání finančních prostředků od zřizovatele – Obec

| <b>Provozní rozpočet</b>                   | <b>Částka v Kč</b> |
|--|--------------------|
| <b><u>Spotřebované nákupy</u></b>          |                    |
| - 501 11 Učební pomůcky ZŠ                 |                    |
| - 501 12 Učební pomůcky, hračky MŠ         |                    |
| - 501 13 Sešity, výkresy, papíry ZŠ        |                    |
| - 501 15 Kancelářský materiál ZŠ           |                    |
| - 501 16 Kancelářský materiál MŠ           |                    |
| - 501 17 Tiskopisy ZŠ                      |                    |
| - 501 19 Materiál drobný ZŠ                |                    |
| - 501 20 Materiál drobný MŠ                |                    |
| - 501 21 Materiál pro údržbu ZŠ a MŠ       |                    |
| - 501 23 Materiál pro zahradnické práce ZŠ |                    |
| - 501 25 Materiál ŠJ                       |                    |
| - 501 26 Materiál v kuchyni MŠ             |                    |
| - 501 27 Čistící prostředky ZŠ a MŠ        |                    |
| - 501 29 Čistící prostředky ŠJ             |                    |
| - 501 31 Publikace, časopisy MŠ            |                    |
| - 502 10 Spotřeba elektřiny ZŠ a MŠ        |                    |
| - 502 20 Spotřeba vody ZŠ a MŠ             |                    |
| - 502 30 Spotřeba plynu ZŠ a MŠ            |                    |
| <b><u>Služby</u></b>                       |                    |
| - 511 10 Opravy učebních pomůcek ZŠ        |                    |
| - 511 11 Opravy učebních pomůcek MŠ        |                    |
| - 511 20 Opravy strojů a zařízení ZŠ       |                    |
| - 511 22 Opravy strojů a zařízení ŠJ       |                    |
| - 511 30 Stavební opravy ZŠ                |                    |
| - 511 40 Ostatní opravy ZŠ                 |                    |
| - 512 11 Cestovné žáci MŠ plavání          |                    |
| - 512 11 Cestovné ostatní žáci             |                    |
| - 518 10 Poštovné ZŠ                       |                    |
| - 518 12 Telefony ZŠ                       |                    |
| - 518 13 Telefony MŠ                       |                    |
| - 518 14 Střežení objektu ZŠ a MŠ          |                    |
| - 518 15 Zpracování mezd ZŠ a MŠ           |                    |
| - 518 16 Odvoz odpadu ZŠ                   |                    |
| - 518 17 Odvoz odpadu MŠ                   |                    |
| - 518 18 Předplatné ZŠ                     |                    |
| - 518 19 Předplatné MŠ                     |                    |
| - 518 20 Revize ZŠ                         |                    |
| - 518 21 Revize MŠ                         |                    |



## Rozpis čerpání finančních prostředků Ostatní zdroje

| Ostatní zdroje                                    | Částka v Kč |
|---|-------------|
| <b><u>Spotřebované nákupy</u></b>                 |             |
| - 501 80 Materiál ŠD                              |             |
| - 501 81 Spotřeba potravin ZŠ                     |             |
| - 501 82 Spotřeba potravin MŠ                     |             |
| - 501 87 Materiál pro žáky ze sběru               |             |
| - 501 88 Materiál hrazený SRPDŠ                   |             |
| - 502 80 Energie u pronájmu ZŠ                    |             |
| <b><u>Služby</u></b>                              |             |
| - 518 81 Ostatní služby MŠ                        |             |
| <b><u>Osobní náklady</u></b>                      |             |
| - 528 89 Bezúplatné nabytí respirátorů            |             |
| <b><u>Náklady z drobného hmotného majetku</u></b> |             |
| - 558 80 Náklady z majetku – nadace               |             |
| <b>Celkem ostatní zdroje</b>                      |             |

Příloha č. 2 Náklady a výnosy hlavní a hospodářské činnosti

Náklady hlavní činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET | NÁKLAD                                  | ČÁSTKA (Kč) |
|------|---|-------------|
| 501  | Spotřeba materiálu                      |             |
| 502  | Spotřeba energie                        |             |
| 511  | Opravy a udržování                      |             |
| 512  | Cestovné                                |             |
| 518  | Ostatní služby                          |             |
| 521  | Mzdové náklady                          |             |
| 524  | Zákonné sociální pojištění              |             |
| 525  | Pojištění Kooperativa                   |             |
| 527  | Zákonné sociální náklady                |             |
| 528  | Jiné sociální náklady                   |             |
| 549  | Ostatní náklady z činnosti              |             |
| 551  | Odpisy dlouhodobého majetku             |             |
| 558  | Náklady z drobného dlouhodobého majetku |             |
| 569  | Ostatní finanční náklady                |             |
|      | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                   |             |

Výnosy hlavní činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET | VÝNOS   | ČÁSTKA (Kč) |
|------|---|-------------|
| 602  | Výnosy z prodeje služeb                           |             |
| 603  | Výnosy z pronájmu                                 |             |
| 609  | Jiné výnosy z vlastních výkonů                    |             |
| 648  | Čerpání fondů                                     |             |
| 649  | Ostatní výnosy z činnosti                         |             |
| 662  | Úroky   |             |
| 672  | Výnosy z vybraných místních institucí z transferů |             |
|      | <b>VÝNOSY CELKEM</b>                              |             |

Náklady hospodářské činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET   | NÁKLAD                                 | ČÁSTKA (Kč) |
|--------|--|-------------|
| 501 91 | Spotřeba potravin                      |             |
| 501 92 | Spotřeba čisticích prostředků          |             |
| 502 90 | Spotřeba elektřiny                     |             |
| 502 91 | Spotřeba plynu                         |             |
| 502 92 | Spotřeba vody                          |             |
| 511 90 | Opravy a udržování                     |             |
| 521 90 | Mzdové náklady                         |             |
| 524 90 | Zdravotní pojištění                    |             |
| 524 91 | Sociální pojištění                     |             |
| 527 90 | Zákonné sociální náklady FKSP – z mezd |             |
| 551 90 | Odpisy majetku                         |             |
|        | <b>NÁKLADY CELKEM</b>                  |             |

Výnosy hospodářské činnosti příspěvkové organizace

| ÚČET   | VÝNOS                | ČÁSTKA (Kč) |
|--------|----------------------|-------------|
| 602 91 | Výnosy ze stravného  |             |
| 602 92 | Manipulační poplatek |             |
|        | <b>VÝNOSY CELKEM</b> |             |