

# **Analýza hospodaření Zoologické zahrady Olomouc v letech 2010-2012**

Markéta Přikrylová, DiS.

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta PŘIKRYLOVÁ, DiS.**  
Osobní číslo: **M100588**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza hospodaření Zoologické zahrady Olomouc  
v letech 2010–2012.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu ve vztahu k zvolenému tématu.
- Definujte příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky.

#### II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte hospodářskou situaci ZOO Olomouc.
- Provedte SWOT analýzu.
- Na základě zjištěných informací navrhněte doporučení pro zlepšení hospodáření organizace v následujících letech.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ČESKO, 2000. Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 73, s. 27-37.**

**PASEKOVÁ, Marie, 2006. Finanční účetnictví: Pomůcka pro distanční studium. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-444-3.**

**SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.**

**VOLTNEROVÁ MADEROVÁ, Karla a Petr TÉGL, 2009. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC. Vyd. 1. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-546-7.**


**ZÁMEČNÍK, Roman, TUČKOVÁ, Zuzana a Ludmila HRONKOVÁ, 2010. Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-624-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Hüttner**  
Externí

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
Zast. děkanka



  
Bc. Ing. Šárka Vránová  
Zastředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

26. 4. 2013



---

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na hospodaření příspěvkové organizace Zoologické zahrady Olomouc v letech 2010–2012. První část práce je věnována teorii, kde je vymezen právní rámec příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky a definování významnosti zřizovací listiny. Další kapitoly se zabývají vytvářením rozpočtu, jakým způsobem příspěvková organizace hospodaří a jaké fondy příspěvková organizace tvoří. Poslední část teorie je zaměřena na SWOT analýzu. V praktické části je zpracována analýza hospodaření příspěvkové organizace, včetně analýzy nákladových a výnosových položek v hlavní a hospodářské činnosti, a analýza hospodaření s peněžními fondy v jednotlivých posuzovaných letech. V poslední pasáži praktické části je vypracována SWOT analýza. Výsledkem bakalářské práce jsou doporučené návrhy a řešení ke zlepšení ekonomické situace příspěvkové organizace ZOO Olomouc.

Klíčová slova:

Příspěvková organizace, rozpočet, hospodaření, dotace, hospodářská činnost, peněžní fondy, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

This bachelor work focuses on the analysis of the ZOO Olomouc management in the years 2010-2012. First part of the work deals with a theoretical definition of contributory organization and the foundation deed. Further chapters focus on budget creation, contributory organization management, funds composition of such organizations, etc. Final chapter of the theoretical part of the work is devoted to the SWOT analysis. In the practical part of the work, the author processes the analysis of the contributory organization management, including the analysis of the expenses and revenues in the main economic activity, and the analysis of the cash fund management in the reference years. Final chapter of the practical part of the work is again devoted to the SWOT analysis. The results of the bachelor work conclude in recommended suggestions and possible solutions aiming to improve the economical situation of the Zoological garden in Olomouc, contributory organization.

Keywords:

Contributory organization, budget, management, subsidy, economic activity, cash funds, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Janu Hüttnerovi za ochotu, poskytnutí odborných rad, vstřícný přístup a čas, který mi věnoval během zpracování této práce.

Poděkování také patří Mgr. Luděkovi Richterovi, PhD. za věnovaný drahocenný čas, nadčasové připomínky, důvtip ve své doméně a návrhy k zamyšlení při tvorbě této bakalářské práce.

Velké poděkování patří mé rodině, příteli a kamarádům za podporu a povzbuzování po dobu mého studia.

*„Účelem vzdělání není zaplnit mysl, ale otevřít ji. Čím více poznatků si osvojíme, tím víc si uvědomíme, co ještě neznáme.“*

*Neznámý autor*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÍMI CELKY</b> .....	<b>12</b>
1.1 PRÁVNÍ RÁMEC PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	12
1.2 ZŘIZOVACÍ LISTINA JAKO VÝZNAMNÝ PRÁVNÍ AKT.....	13
<b>2 HOSPODAŘENÍ V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>15</b>
2.1 ROZPOČET.....	15
2.2 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	15
2.3 NÁKLADY A VÝNOSY ORGANIZACE, HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	17
2.3.1 Náklady podniku .....	17
2.3.2 Výnosy podniku .....	17
2.3.3 Hospodářský výsledek.....	18
2.4 HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST .....	18
2.5 PENĚŽNÍ FONDY .....	19
2.5.1 Rezervní fond.....	19
2.5.2 Investiční fond .....	20
2.5.3 Fond odměn .....	22
2.5.4 Fond kulturních a sociálních potřeb .....	22
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 ZOOLOGICKÁ ZAHRADA OLOMOUC</b> .....	<b>27</b>
4.1 Z HISTORIE OLOMOUCKÉ ZOO.....	27
4.2 VYMEZENÍ HLAVNÍHO ÚČELU A PŘEDMĚTU ČINNOSTI ZOO .....	28
<b>5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ZOO V LETECH 2010–2012</b> .....	<b>30</b>
5.1 ROZPOČET.....	30
5.2 STRUKTURA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ Z HLAVNÍ ČINNOSTI ZOO OLOMOUC.....	31
5.2.1 Struktura nákladů v hlavní činnosti.....	31
5.2.2 Struktura výnosů v hlavní činnosti.....	34
5.2.3 Hospodářský výsledek v hlavní činnosti.....	36
<b>6 HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST ZOO OLOMOUC</b> .....	<b>38</b>
6.1 NÁKLADY HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI.....	38
6.2 VÝNOSY HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI .....	40
6.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK V HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI .....	41
<b>7 HOSPODAŘENÍ S PENĚŽNÍMI FONDY V JEDNOTLIVÝCH LETECH ....</b>	<b>43</b>
7.1 HOSPODAŘENÍ S FONDEM ODMĚN .....	43
7.2 HOSPODAŘENÍ S FONDEM KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍ POTŘEB .....	43
7.3 HOSPODAŘENÍ S INVESTIČNÍM FONDEM .....	45
7.4 HOSPODAŘENÍ S REZERVNÍM FONDEM .....	48
<b>8 ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ Z DOTACÍ A PŘÍSPĚVKŮ OD ZŘIZOVATELE</b> .....	<b>50</b>



<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA ZOO OLOMOUC.....</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ HOSPODAŘENÍ ZOOLOGICKÉ ZAHRADY OLOMOUC.....</b>	<b>53</b>
<b>11</b>	<b>DOPORUČNÍ A NÁRHY NA ZLEPŠENÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZOO OLOMOUC .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza hospodaření příspěvkové organizace Zoologické zahrady Olomouc.

Analýza prezentuje vyhodnocení minulosti, současnosti a budoucnosti ekonomického hospodaření organizace. Jejím cílem je definovat slabé stránky, které by mohly v budoucnosti směřovat k problémům a stanovit silné stránky, na kterých by se organizace mohla rozvíjet.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti příspěvkových organizací a to zejména příspěvkové organizace územně samosprávných celků, neboť ZOO Olomouc vystupuje pod touto právní subjektivitou. Další kapitolou v teoretické části je hospodaření, kde je definován rozpočet, finanční hospodaření, peněžní fondy a hospodářská činnost, kterou příspěvkové organizace územně samosprávných celků mohou realizovat. Součástí teorie je charakterizování SWOT analýzy, která bude aplikována v praktické části na ZOO Olomouc.

V praktické části jsou uplatněny teoretické poznatky. Nejprve je představena Zoologická zahrada Olomouc, její aktivita a hospodaření jak v hlavní činnosti, tak v hospodářské činnosti, kde je zpracován komentář k daným výstupům. Následně jsou provedeny rozborů peněžních fondů, se kterými organizace hospodaří, a které vytváří na další účetní období organizace. Součástí praktické části je analýza čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele, bez kterých by organizace nemohla plně fungovat a dále se rozvíjet. Poslední část je věnována SWOT analýze a souhrnu hospodaření Zoologické zahrady Olomouc, pro přesnější dokreslení situace v jednotlivých letech.

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracování rozboru hospodaření Zoologické zahrady Olomouc příspěvkové organizace v letech 2010-2012, posouzení hospodaření a navržení doporučení, která by mohla vést ke zlepšení její hospodářské situace do budoucna.

Při vytváření práce byla využita odborná literatura, účetní výkazy, sestavy organizace ZOO Olomouc a získané znalosti během studia.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÍMI CELKY

Územně samosprávný celek může zřídit příspěvkovou organizaci tehdy, když některá z činností, která by jinak spadala do jeho kompetence, je natolik složitá nebo specifická, že je nezbytné, aby byla samostatně řízena. Obecně plyne, že činnosti, pro které mohou být organizace zřízeny, mají mít veřejně prospěšný charakter. (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 45)

Příspěvkové organizace jsou součástí neziskové sféry. Jejich prostřednictvím Česká republika a územní samosprávné celky zabezpečují plnění svých povinností. Příspěvkové organizace nevytvářejí hrubý domácí produkt, ale naopak z něj formou dotací a příspěvků čerpají prostředky pro pokrytí svých potřeb. (Podhorský, Svobodová, 2003)

Příspěvkové organizace jsou dále charakterizovány tak, že při své činnosti zpravidla nevytvářejí zisk. To však neznamená, že zisk nemohou vytvářet vůbec nebo že jejich hlavní činnost musí být vždy ztrátová. (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 45)

Příspěvkové organizace působí především v oblasti vědy a výzkumu, zdravotnictví, sociální péče, školství, kultury, obrany a bezpečnosti a v dalších oblastech. (Podhorský, Svobodová, 2003)

## 1.1 Právní rámec příspěvkových organizací

„Příspěvková organizace je právnickou osobou, která se řídí specifickou právní úpravou. Základní právní rámec je dán zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tento zákon stanoví zejména pravidla pro hospodaření obcí, měst a krajů, pravidla pro sestavování rozpočtů, poskytování dotací atd. Dále stanoví, jaké právnické osoby mohou být územními samosprávnými celky zakládány. Jedním typem takové právnické osoby jsou právě příspěvkové organizace.“ (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 6)

Podle Voltnerové a Tégl (2009) jsou základním právním úpravám příspěvkových organizací věnovány § 27 až § 37a zákona o rozpočtových pravidlech. V této části zákona č. 250/2000 Sb. je upraveno zejména zřízení příspěvkové organizace a povinné náležitosti zřizovací listiny. Zřizovatel má povinnost zapsat nově vzniklou PO do obchodního rejstříku. Zákon dále stanoví základní pravidla pro finanční hospodaření PO a pro nakládání s peněžními fondy, a to rezervním fondem, investičním fondem, fondem odměn a fondem kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Tvorba a použití FKSP je upravena vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Vzhledem

k tomu, že příspěvková organizace hospodaří s veřejným majetkem, vztahuje se na ni zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a jeho prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb. Tyto právní předpisy mají zajistit účelné, hospodárné a efektivní využití veřejných prostředků, proto mají v praxi pro vztah mezi zřizovatelem a PO zásadní význam. Zákon č. 250/2000 Sb. byl novelizován zákonem č. 477/2008 Sb., který nabyl účinnosti od 1. 4. 2009 a do vztahu územních samosprávných celků a jimi zřízených PO přinesl celou řadu významných změn. Příspěvková organizace je právnickou osobou, proto nelze zapomenout na zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Příspěvková organizace je však nejen účetní jednotkou, ale také i daňovým poplatníkem.

## 1.2 Zřizovací listina jako významný právní akt

„Zřizovací listina určuje základní pravidla fungování příspěvkové organizace a vymezuje její činnosti, pravomoci a povinnosti a odpovědnost vůči zřizovateli. Zřizovací listinu je třeba chápat jako významný individuální právní akt, který má právně závazný charakter zejména pro PO, která jím byla zřízena. V tomto ohledu je třeba si uvědomit, že tuto listinu nelze měnit metodickými pokyny ani sděleními, která v rámci praktické činnosti ÚSC organizaci řídí nebo lépe řečeno spravuje. Zřizovací listinu je možno měnit pouze jejími dodatky. Proto je třeba, aby si zřizovatel dobře rozmyslel, zda chce mít zřizovací listinu podrobnou nebo naopak obecnou s odkazem na metodické pokyny, které mohou být snáze přizpůsobeny potřebám organizace.“ (Votnerová, Tégl, 2009, s.45)

Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat:

- a) úplný název zřizovatele,
- b) název, sídlo a IČ zřizované příspěvkové organizace
- c) vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti,
- d) vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření,
- e) označení statutárních orgánů a způsob jednání jménem organizace,
- f) vymezení práv tak, aby organizace mohla hospodařit se svěřeným majetkem a plnit hlavní účel,
- g) vymezení okruhů hospodářské činnosti,
- h) vymezení doby, na kterou je PO zřízena.

Příspěvková organizace se zapisuje do obchodního rejstříku a návrh na zápis podává zřizovatel. Zřizovatel má povinnost provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace. (Votnerová, Tégl, 2009, s. 46)

## 2 HOSPODAŘENÍ V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Hlavní činností příspěvkové organizace je činnost vymezená zřizovatelem při jejím zřízení, a vykonávaná příspěvkovou organizací. (Fungování příspěvkových organizací v České republice, 2011, s. 3)

### 2.1 Rozpočet

„Hospodaření PO se řídí rozpočtem, který musí být sestaven jako vyrovnaný. Příspěvková organizace má k dispozici finanční prostředky získané vlastní činností, prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele, prostředky svých fondů, peněžité dary, prostředky poskytnuté z Národního fondu a ze zahraničí, ale také dotace podle § 28 odst. 2 zákona. PO je povinna zajistit, aby nezhoršila stanovený hospodářský výsledek, proto se také nesmí zavazovat k úhradám, které nejsou kryty jejím rozpočtem. Jestliže skutečná výše nákladů a výnosů v průběhu rozpočtového roku neodpovídá jejich rozpočtované výši a je předpoklad, že může být zhoršen rozpočtovaný hospodářský výsledek, je příspěvková organizace povinna učinit opatření, která zajistí jeho vyrovnaní.“ (Fungování příspěvkových organizací v České republice, 2011, s. 3)

### 2.2 Finanční hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky, které:

*a) přijala z rozpočtu svého zřizovatele*

Z rozpočtu svého zřizovatele organizace získává zejména příspěvek na provoz. Může však získat i jiné účelové dotace, které mohou být upraveny smlouvou o poskytnutí dotace.

*b) získala vlastní činností*

Mezi finanční prostředky, které organizace získá vlastní činností, patří nejen úplata za služby, které provádí v rámci své činnosti, ale také výnosy za smluvní pokuty, výhry v soutěžích, náhrady od pojišťoven atd. V rámci vlastní činnosti může organizace získat i finanční prostředky prostřednictvím dotací či příspěvků jiných právnických osob.

*c) drží ve svých fondech*

d) získala jako peněžní dary od fyzických a právnických osob včetně prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí

Peněžité dary jsou dalším zdrojem finančních prostředků a organizace je může získat jak od tuzemských subjektů, tak od subjektů zahraničních. (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 61)

Jak uvádí Voltnerová a Tégl (2009, s. 62) další možností je, že příspěvková organizace dále hospodaří se získanými provozními dotacemi z rozpočtu EU, a to včetně určeného podílu na financování projektu, který je hrazen ze státního rozpočtu a dále o provozní dotace poskytnuté podle mezinárodních smluv. Vždy se jedná pouze o provozní, nikoliv investiční dotace. Pokud organizace prostředky, které v rámci těchto provozních dotací získá, nespotřebuje do konce kalendářního roku, převádí se zůstatek těchto prostředků do rezervního fondu jako zdroj financování v následujících letech a mohou se použít pouze na stanovený účel. V rezervním fondu se tyto zdroje sledují odděleně.

Protože jsou PO zřizovány zpravidla jako neziskové, mají nižší příjmy než výdaje. Zřizovatel poskytne příspěvek na provoz, kterým rozdíl mezi příjmy a výdaji vyrovná. Aby zřizovatel věděl, jak vysoký příspěvek na provoz má poskytnout, zjistí předpoklad hospodaření PO - **finanční plán**. Tento plán bude obsahovat *předpokládané výkony* organizace (např. příjmy z nájmu, příjmy ze vstupného, výnosy z prodeje služeb, z prodaného zboží, z dlouhodobého majetku, přijaté příspěvky) a *předpokládané potřeby* (např. náklady na spotřebu energie, materiálu, náklady na opravy a udržování, cestovné, mzdové a související náklady, daně a poplatky a odpisy majetku). Finanční plán by měl zahrnovat také stav, tvorbu a použití peněžních fondů PO. Na základě těchto ukazatelů schválí zřizovatel závazný ukazatel - příspěvek na provoz či dotaci do investičního fondu. Příspěvek na provoz nebo dotaci do investičního fondu poskytuje zřizovatel jako výdaj ze svého rozpočtu. V procesu schvalování finančního vztahu zřizovatele a PO se dále stanoví odvod z investičního fondu do rozpočtu zřizovatele. Nařizuje se tehdy, když je investiční fond naplněn prostředky z odpisů a PO tyto zdroje nepoužije pro další investiční činnost. Zřizovatel tímto odvodem může pokrýt svou investiční potřebu zejména ve vztahu k ostatním zřízeným PO. (Finanční vztah zřizovatele a PO, 2009)



## 2.3 Náklady a výnosy organizace, hospodářský výsledek

### 2.3.1 Náklady podniku

Náklad je vymezen jako spotřeba aktiv nebo zvýšení pasiv za účelem dosažení jejich zhodnocení v podobě výnosů.

Náklady podniku tvoří:

- *provozní náklady*
  - spotřebované nákupy (spotřeba materiálu a energie, prodané zboží),
  - služby (opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby),
  - osobní náklady (mzdové náklady, zákonné a ostatní sociální náklady,...),
  - daně a poplatky,
  - jiné provozní náklady (prodáný materiál, dary, smluvní pokuty a penále, manka a škody,...) a
  - odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů.
- *finanční náklady* (úroky a ostatní finanční náklady)
- *mimořádné náklady* (mimořád. škody a tvorba rezerv). (Paseková, 2006, s. 216-220)

### 2.3.2 Výnosy podniku

Výnosy podniku představují peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok). (Zámečník et al., 2010, s. 9)

Výnosy podniku tvoří:

- *provozní výnosy*
  - tržby za vlastní výkony a zboží,
  - změna stavu vnitropodnikových zásob,
  - aktivace a
  - ostatní provozní výnosy.
- *finanční výnosy* (úroky, kurzové zisky, ostatní finanční výnosy,...)
- *mimořádné výnosy* (např. nároky na náhradu škod účtovaných do mimořádných nákladů). (Paseková, 2006, s. 221-223)

### 2.3.3 Hospodářský výsledek

Náklady a výnosy jsou důležitým ukazatelem hospodaření podniku, ovlivňují výsledek hospodaření. Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi výnosy a náklady. V případě, že výnosy jsou větší než náklady, jedná se o **zisk**. Jsou-li náklady větší než výnosy, jedná se o **ztrátu**. Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady tvoří **provozní hospodářský výsledek**. Rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je označován jako **finanční hospodářský výsledek**, který spolu s provozním výsledkem tvoří **hospodářský výsledek za běžnou činnost**. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady (těmi jsou např. manka a škody) tvoří **mimořádný hospodářský výsledek**. Odečteme-li od celkového hospodářského výsledku (zisku před zdaněním) daně z příjmů, dostaneme **hospodářský výsledek (roční zisk, ztrátu) po zdanění**. (Zámečník et al., 2010, s. 14-27)

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává výkaz zisků a ztrát, stručně zvaný výsledovka. (Zámečník et al., 2010, s. 14)

## 2.4 Hospodářská činnost

„Zřizovatel může příspěvkové organizaci dovolit provádění doplňkové činnosti. Doplňková činnost by však měla navazovat na hlavní účel PO. Cílem této činnosti je lepší využití hospodářských prostředků a kvalifikovaného personálu. Doplňková činnost však není činností hlavní, nesmí proto plnění hlavního účelu narušovat. V praxi to znamená, že pokud by došlo ke kolizi hlavní a doplňkové činnosti, nikdy nesmí dostat přednost činnost doplňková, byť by to pro organizaci bylo ekonomicky výhodné. Podmínky pro provozování doplňkové činnosti je možno stanovit jak ve zřizovací listině, tak prostřednictvím jiných právních aktů, např. pokynů zřizovatele. Pokud by však byla doplňková činnost trvale nebo delší dobu ztrátová, je třeba zvážit, zda nejde o neúčelné a nehospodárné využívání veřejných prostředků.“ (Vltnerová, Tégl, 2009, s. 49)

Zákon č. 250/2000 Sb. říká, že pokud PO vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti, zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje. (Česko, 2000)

## 2.5 Peněžní fondy

„Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy:

- a) rezervní fond,
- b) investiční fond,
- c) fond odměn,
- d) fond kulturních a sociálních potřeb.

Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku.“  
(Česko, 2000)

### 2.5.1 Rezervní fond

Voltnerová a Tégel (2009, s. 70) ve své publikaci uvádí, že rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení jeho výše zřizovatelem po skončení roku, sníženého o převody do fondu odměn. Zlepšený výsledek hospodaření PO je vytvořen tehdy, jestliže skutečné výnosy jejího hospodaření jsou spolu s přijatým provozním příspěvkem větší, než její náklady. Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a do fondu odměn schvaluje zřizovatel. Zdrojem rezervního fondu mohou být též peněžní dary.

*Rezervní fond používá příspěvková organizace:*

#### **a) k dalšímu rozvoji své činnosti**

Pojem další rozvoj činnosti lze uchopit velmi široce. Vynaložené peněžní prostředky by však vždy měly směřovat ke zkvalitnění činnosti, rozšíření možností organizace (např. pořízením drobného majetku). Naopak za rozvoj další činnosti nelze považovat např. platbu penále za pozdní úhradu sociálního a zdravotního pojištění nebo náklady spojené s údržbou a opravami majetku, neboť jde pouze o běžnou údržbu či uvedení majetku do provozuschopného stavu.

#### **b) k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady**

V tomto případě se jedná o situaci, kdy organizace dočasně nemá dostatek finančních prostředků ke krytí svých nákladů. Rezervní fond zde slouží jako jakási rezerva, ovšem je třeba zdůraznit, že zákon výslovně stanoví, že toto použití rezervního fondu má pouze *dočasný charakter*. Záměrem organizace při tomto použití však vždy musí být

to, že v okamžiku, kdy pomine časový nesoulad nákladů a výnosů, musí organizace tyto prostředky do fondu opět vrátit.

**c) k úhradě případných sankcí uložených jí za porušení rozpočtové kázně**

Sankcí za porušení rozpočtové kázně rozumíme jak odvod, který je organizaci v této souvislosti uložen, tak případné pokuty a penále. Vždy však musí jít o sankce uložené v souvislosti s porušením rozpočtové kázně.

**d) k úhradě své ztráty za předchozí roky**

Ztrátu za předchozí rok lze uhradit až poté, co její výši jako výsledek hospodaření schválí zřizovatel, tj. až v následujícím roce. (Votnerová, Tégl, 2009, s. 73-74)

Zřizovatel může dát PO souhlas k tomu, aby část svého rezervního fondu použila k posílení svého investičního fondu. Záměr pro posílení investičního fondu z prostředků rezervního fondu musí vzejít od příspěvkové organizace, která tak může učinit pouze se souhlasem zřizovatele. (Česko, 2000)

### 2.5.2 Investiční fond

Investiční fond vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb.

*Jeho zdrojem jsou:*

**a) odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděné podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu**

Je třeba zdůraznit, že investiční fond je peněžním fondem, jeho zdroje by tedy měly být finančně kryté. Odpisy jsou provozním nákladem, měly by být tedy finančně kryty příjmy provozního charakteru, tj. příspěvkem na provoz, který organizaci poskytuje zřizovatel, popř. musí být kryty příjmy, kterých organizace dosáhla při realizaci výnosů z vlastní činnosti.

**b) investiční dotace z rozpočtu zřizovatele**

Zřizovatel může rozhodnout, že posílí investiční fond své PO formou investiční dotace.

**c) investiční příspěvky ze státních fondů**

**d) výnosy z prodeje svěřeného DHM, jestliže to zřizovatel podle svého rozhodnutí připustí**

Výklad tohoto ustanovení je problematický, neboť z textu zákona zcela nevyplývá, k čemu se váže zájmeno slovo „to“, tj. k čemu směřuje podmínka „jestliže to zřizovatel podle svého rozhodnutí připustí“.

**e) dary a příspěvky od jiných subjektů, jsou-li určeny nebo použitelné k investičním účelům**

**f) příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku ve vlastnictví příspěvkové organizace**

**g) převody z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem**

Posílení IF převodem finančních prostředků z rezervního fondu umožňuje použít pouze se souhlasem zřizovatele. (Vltnerová, Tégl, 2009, s. 76-79)

*Investiční fond PO se používá:*

**a) k financování investičních výdajů**

Za investice lze považovat stálá aktiva, tj. dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek, pokud jeho pořízení není provozním výdajem.

**b) k úhradě investičních úvěrů nebo půjček**

Je-li pořízení investice financováno formou investičního úvěru nebo půjčky, jsou závazky spojené s financováním investice (např. dodavatelské faktury) hrazeny z cizích zdrojů, kam se promítají přijaté úvěry či půjčky. Splátky úvěrů a půjček jsou následně výdajem IF.

**c) k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil**

**d) k posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku**

Investiční fond lze použít také na financování výdajů na opravy a údržbu majetku, který PO používá pro svoji činnost. Novela zákona o rozpočtových pravidlech účinná od 1. 4. 2009 nově připouští použití IF na opravu a údržbu veškerého majetku organizace, tj. hmotného i nehmotného, včetně drobného DM a zásob, a to bez ohledu na jeho vlastníka. Jedinou podmínkou je, aby organizace používala opravovaný či udržovaný majetek pro svou činnost, která musí být vymezena ve zřizovací listině. (Vltnerová, Tégl, 2009, s. 80-81)

### 2.5.3 Fond odměn

Fond odměn se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření.

*Příděl nesmí činit více než:*

- **o 80 % zlepšeného výsledku hospodaření**

Nelze tedy celý zlepšený výsledek hospodaření přidělit pouze do fondu odměn, nejméně 20 % zlepšeného výsledku hospodaření připadne na tvorbu rezervního fondu.

- **o 80 % stanoveného nebo přípustného objemu prostředků na platy**

Je třeba upozornit, že omezení vychází z objemu prostředků na platy.

Příděl do fondu odměn není povinný. Zřizovatel může zlepšený výsledek hospodaření schválit a rozhodnout, že bude celý přidělen do RF. Zřizovatel však musí o rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření rozhodnout, nestačí pouze schválit jeho výši s tím, že se automaticky převádí do RF. (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 82)

*„Z fondu odměn lze hradit:*

- **odměny zaměstnancům**

Poskytování odměn zaměstnancům je upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, jde-li o odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu nebo poskytování odměn. Organizace musí zvážit, zda jde o účelné, hospodárné a efektivní vynaložení veřejných prostředků.

- **případné překročení prostředků na platy**

Případné překročení prostředků na platy se hradí z fondu odměn přednostně. Stejně jako u RF se má za to, že použití FO musí být konkrétní. Z praxe je zřejmé, že není správný postup, kdy organizace ke konci účetního období vyhodnocuje, zda dodržela (nedodržela) přípustný či stanovený objem prostředků na platy, a v případě jeho překročení účetní operaci překročení vyrovná, aniž by bylo specifikováno, v kterém konkrétním případě k překročení prostředků na platy došlo.“ (Voltnerová, Tégl, 2009, s. 83)

### 2.5.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

„Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přídělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů. FKSP je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným

rozpočtem. Vyúčtování skutečného základního přídělů se provede v rámci účetní závěrky.“  
(Vltnerová, Tégl, 2009, s. 84)

*Výše tvorby fondu:*

Podle vyhlášky č. 114/2002, o FKSP se fond tvoří základním přídělem, který činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů. Prostředky fondu se ukládají na samostatný účet u bank.

*Další příjmy fondu tvoří:*

- **splátky půjček na bytové účely poskytnutých do konce roku 1992**

Od roku 1993 se při poskytnutí půjčky zdroje fondu nesnižují, pouze prostředky, a je vytvořena pohledávka za zaměstnancem ve výši poskytnuté půjčky. Při splacení půjčky se sníží pohledávka za zaměstnancem a splátky půjček se vrátí do fondu, tím se zvýší prostředky na bankovním účtu FKSP.

- **náhrady škod a pojistné plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu**
- **peněžní a jiné dary určené do fondu**

Organizace může dary do fondu získat jak od právnických, tak i od fyzických osob.  
(Česko, 2002)

*Hospodaření s fondem*

Příspěvková organizace má povinnost:

- stanovit způsob čerpání fondu a
- sestavit rozpočet fondu. (Česko, 2002)

*Použití fondu:*

- kulturní a sociální potřeby zaměstnanců,
- pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců,
- půjčky na bytové účely,
- závodní stravování, rekreace,
- kultura, tělovýchova a sport,

- sociální výpomoci a půjčky a
- penzijní připojištění a životní pojištění.

Příjmy tohoto fondu, výše tvorby a hospodaření s tímto fondem jsou podrobně upraveny vyhláškou Ministerstva financí ČR č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. (Česko, 2002)



### 3 SWOT ANALÝZA

Pro vyhodnocování získaných informací se nejčastěji využívá SWOT analýza. Ta je založena na výčtu a váze 4 základních faktorů ovlivňujících analyzovaný jev. SWOT analýza znamená zjištění, uspořádání a vyhodnocení faktorů, graficky znázorněných ve formě tabulky. (Kotíková, Zlámal, 2006, s. 34)

„Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, **silné a slabé stránky**, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, **příležitosti a rizika**. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat neboli utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91)

Analýza slabých a silných stránek naší organizace například znamená formulaci odpovědi na tyto otázky:

- kdo jsme,
- co chceme,
- co umíme,
- čím se lišíme od jiných,
- co máme k dispozici,
- co můžeme získat a
- jak se známe. (Kotíková, Zlámal, 2006, s. 35)

Analýza příležitostí a hrozeb znamená odpovědi na tyto možné otázky:

- kdo jsou a mohou být naši dodavatelé?
- kdo jsou naši odběratelé?
- kdo je naše konkurence?
- kdo je naše veřejnost? (Kotíková, Zlámal, 2006, s. 35)

„Podrobný rozpis odpovědí na tyto a podobné otázky umožňuje analytikovi jasně vymezit pozici. Metoda SWOT patří mezi základní pomůcky marketingových útvarů a provádí se nejen při analýze vlastní firmy, ale je velmi rozšířeným analytickým nástrojem i pro posuzování a hodnocení jednotlivých zákazníků nebo konkurenčních firem.“ (Kotíková, Zlámal, 2006, s. 35).

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZOOLOGICKÁ ZAHRADA OLOMOUC

### 4.1 Z historie olomoucké zoo

V 50. letech vznikla myšlenka založit v Olomouci zoologickou zahradu. Ve středu Olomouce byl počátkem 50. let založen provizorní zookoutek, kde byla chována naše lovná zvěř (jeleni a srnci). O zookoutek projevila velký zájem veřejnost a zejména děti. Tím bylo odstartováno zasedání několika výborů s cílem založit zoologickou zahradu. Dne 31. března 1952 byl udělen souhlas ke zřízení zoologické zahrady na Svatém Kopečku. Začátky byly opravdu těžké, protože zvolené místo pro vybudování zoo byl les. Budování se neslo ve znamení tehdy jediné možnosti, a to tak zvané Akce „Z“, tedy zadarmo za pomoci brigádnicky odpracovaných hodin širokou veřejností i zaměstnanci zoo. Pro propagaci vznikající zoo byl vydán plakát, který měl veřejnost seznámit se zahájením výstavby krajské zoologické zahrady a přilákat další brigádníky. O zahájení výstavby zoo byl údajně natočen i dokumentární film. (Kořínek, 2006, s. 9-37)

Koncem 50. let, přesněji 1959, bylo postavení zoologické zahrady nelehké, protože hrozilo její úplné zrušení. Hlavní důvody byla odlehlost zoo od centra, nízká návštěvnost a po stránce ekonomické zoo prakticky živoří. V původním znění se měla změnit v zookoutek. Naštěstí k tomuto řešení nedošlo. (Kořínek, 2006, s. 9-37)

Tvář zoologické zahrady se v průběhu let měnila a zejména po roce 1989 došlo k její modernizaci a rozvoji tak, že se zařadila mezi významné zoo v rámci Evropy. Zkvalitnila se propagace i péče o zvířata. Ošetřovatelé nebyli již pouzí nadšenci bez vzdělání, ale získali výuční list v oboru. Zoo chová a s úspěchem rozmnožuje velmi vzácné a ohrožené druhy zvířat. (Kořínek, 2006, s. 9-37)

Olomoucká zoo je členem EAZA – Evropské asociace zoologických zahrad a akvárií, WAZA – Světové asociace zoologických zahrad a akvárií a nejmladší členství se uskutečnilo v roce 2012 s mezinárodní organizací EARA – Euroasijská asociace zoologických zahrad a akvárií. Hlavním posláním členství je spolupráce na chovných programech, které poskytují možnost získat atraktivní a zajímavá zvířata z druhů, které nelze běžně sehnat k vidění pro naše návštěvníky. Společenství zoologických zahrad se zavazuje chránit přírodu.

## 4.2 Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti zoo

<i>Zřizovatel</i>	Statutární město Olomouc
<i>Název organizace</i>	Zoologická zahrada Olomouc Darwinova 29 Olomouc – Svatý Kopeček
<i>Druh organizace</i>	Příspěvková organizace podle zřizovací listiny vydané Statutárním městem Olomouc
<i>Hlavní účel</i>	Hlavním účelem organizace je chov a prezentace zejména vzácných a ohrožených živočichů podle platných zákonů a ve spolupráci s národními a mezinárodními institucemi vytvářet vhodné podmínky k jejich chovu.  Kromě tohoto hlavního účelu je organizace oprávněna provozovat doplňkovou činnost, kterou je reklamní činnost a marketing a silniční motorová doprava nákladní.
<i>Předmět činnosti</i>	Přírodovědecká instituce se zoologicko-chovatelským, botanickým, vzdělávacím a kulturním posláním. Předmětem činnosti zoo je chov a prezentace živočichů, správa a využívání majetku v souladu s hlavním účelem zřízení organizace.
<i>Druh účetnictví</i>	Účetnictví podle účtového rozvrhu vytvořeného na základě směrné účtové osnovy uvedené ve vyhlášce č. 410/2009 Sb.
<i>Majetek</i>	Pro zabezpečení svého hlavního účelu a hospodářské činnosti disponuje organizace DM v celkové hodnotě k 1. 1. 2012 cca 102 000 000 Kč. Celková aktiva činí cca 132 000 000 Kč.
<i>Oddělení činností</i>	Hlavní činnost a hospodářská činnost jsou odděleny důsledným střediskovým sledováním nákladů a výnosů.
<i>Daně</i>	Organizace je plátcem daně z příjmů fyzických osob, daně z příjmů právnických osob, daně z přidané hodnoty, silniční daně, daně z nemovitosti a darovací daně.

*Investice* Pro financování svých investičních potřeb využívá organizace investičního fondu, dotací od zřizovatele, dotací od státních orgánů a evropských fondů rovněž i leasing.

Financování běžné činnosti organizace je zajištěno zdroji z veřejných rozpočtů, organizace se v rámci jednoho účetního období řídí schváleným rozpočtem nákladů a výnosů.

## 5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ZOO V LETECH 2010–2012

Finanční hospodaření Zoologické zahrady Olomouc s právní formou příspěvkové organizace se řídí zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Pro obdržení peněžních prostředků od svého zřizovatele, je povinna příspěvková organizace sestavit rozpočet na následující rok, ve kterém uvede potřebnou výši prostředků na provoz.

### 5.1 Rozpočet

Z obecného hlediska rozpočet slouží jako krátkodobý (obvykle roční) finanční plán, na základě kterého organizace hospodáří v konkrétním kalendářním roce a slouží ke kontrole jeho dodržování.

Zoologická zahrada na základě pokynů od zřizovatele, které obdrží zhruba v srpnu, je oslovena k sestavení rozpočtu na následující rok. Sestavováním rozpočtu je pověřen ekonomický náměstek, ale za správnost rozpočtu však přebírá odpovědnost ředitel organizace.

Zpracování rozpočtu probíhá v měsíci září. Vychází se z konečných údajů z osmého měsíce a se zohledněnými údaji, o kterých je předem informován ekonomický náměstek.

Mezi faktory, které rozpočet ovlivňují, řadíme:

- změnu DPH,
- inflaci,
- návštěvnost, díky ní se odhadnou výnosy ze vstupného,
- informace jednotlivých vedoucích pracovníků týkajících se nákladových a výnosových položek → plánovaný prodej nebo nákup zvířat, oprava budovy,
- výhled odpisů na další rok
- dotace od Ministerstva životního prostředí na chov vzácných a ohrožených druhů zvířat,
- požadavek na příspěvek od zřizovatele a
- další významné položky.

Naplánované náklady a výnosy jsou rozděleny podle syntetických účtů. Výsledkem odhadů a výhledů musí být rozpočet vyrovnaný. Úspěšně sestavený a vyrovnaný rozpočet musí být uveden na předem stanovených formulářiích a ve stanoveném termínu, který si

zřizovatel určí sám. Součástí pokynů od zřizovatele je nejen rozpočet, ale i odhad rozvahy a výkazu zisku a ztráty, hospodaření s fondy zejména s investičním fondem, počtu chovaných druhů zvířat a počtu chovaných zvířat celkem.

Rozpočet se odešle zřizovateli spolu s dalšími uvedenými podklady, o které si zřizovatel zažádal. Rozpočet je předán k posouzení na finanční komisi, kam je pozván ředitel organizace k poskytnutí komentáře. Dále postupuje do Rady města, kde se mohou objevit případné úpravy a konečné slovo má zastupitelstvo, které rozpočet schvaluje.

## **5.2 Struktura nákladů a výnosů z hlavní činnosti ZOO Olomouc**

Rozdělení nákladů a výnosů na „hlavní činnost“ a „hospodářskou činnost“ je u zoo provedeno na základě § 18 odstavec 7 zákona číslo 586/1992 Sb. v platném znění. To znamená, že ve výkazu zisku a ztráty ve sloupci „hlavní činnost“ jsou uvedeny výnosy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny nebo nejsou předmětem daně z příjmů a náklady s těmito příjmy související. Ve sloupci „hospodářská činnost“ jsou uvedeny zdaňované výnosy a náklady s nimi související (daňově uznatelné náklady). Z tohoto důvodu mohou být jednotlivé činnosti uvedené ve zřizovací listině v rámci hlavního účelu v jednotlivých letech ve výkazu zisku a ztráty uvedena různě podle toho zda je u nich dosaženo zisku nebo ztráty. Toto rozdělení se netýká doplňkové činnosti, která je vždy zařazena do „hospodářské činnosti“.

### **5.2.1 Struktura nákladů v hlavní činnosti**

Náklady představují souhrn vynaložených prostředků na provoz zoo podle jednotlivých účtů třídy 5. Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní účel organizace definovaný ve zřizovací listině má nezdaňovanou i zdaňovanou činnost, ale hlavní činnost uvedená ve výkazu zisku a ztráty obsahuje pouze nezdaňovanou činnost.

Příspěvková organizace ZOO Olomouc vykazuje následující náklady:

- spotřeba materiálu – zahrnuje spotřebu ochranných pomůcek, PHM, kancelářských potřeb, čisticích prostředků, náradí, krmiva, léků pro zvířata, knih a časopisů, vstupenek (ty, které se vydávají návštěvníkům) a propagace (např. tisk výroční zprávy, informační letáčky, výlep plakátů do autobusů nebo na billboardy),
- prodané zboží – obsahuje krmivo pro kopytníky a propagační materiál, který se nakupuje k prodeji návštěvníkům a nákup občerstvení, které se prodává návštěvníkům,

- ostatní služby – zahrnuje veterinární činnost, placené nájemné, přepravné zvířat, likvidaci odpadů, právníckou výpomoc, semináře, služby za ostrahu zoo, daňové poradenství, reklamu a propagaci, servis počítačů, poplatky bance a ostatní služby plynoucí od firem,
- osobní náklady – obsahují mzdové náklady, ostatní osobní náklady, zákonné sociální pojištění, zákonné sociální náklady a jiné sociální náklady,
- odpisy DM – zahrnují odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku,
- ostatní náklady – obsahují bankovní výlohy, poplatky, stravné zaměstnancům, pojištění majetku, pojištění organizace proti pracovním úrazům, příspěvek Unii českých a slovenských zoo, platební palivové karty CCS, poplatek za odebranou vodu, mzdové náklady, silniční daň, daň z nemovitosti, smluvní pokuty a úroky z prodlení, daň z příjmů, manka a škody, kurzovní ztráty a další ostatní náklady.

NÁKLADY v tis. Kč	2010	%	2011	%	2012	%
<b>Spotřeba materiálu</b>	8 873,42	17,80	10 346,88	18,47	9 795,20	16,46
<b>Spotřeba energie</b>	3 491,31	7,00	2 453,16	4,38	3 460,85	5,82
<b>Prodané zboží</b>	56,00	0,11	4 014,58	7,17	5 179,20	8,70
<b>Opravy a udržování</b>	167,46	0,34	1 180,95	2,11	372,04	0,63
<b>Cestovné</b>	195,94	0,39	89,76	0,16	359,02	0,60
<b>Náklady na reprezentaci</b>	156,75	0,32	78,66	0,14	147,97	0,25
<b>Ostatní služby</b>	6 739,21	13,52	7 648,59	13,65	6 989,09	11,75
<b>Mzdové náklady</b>	15 423,47	30,92	16 143,12	28,82	17 553,40	29,50
<b>Zákonné soc. pojištění</b>	5 243,32	10,51	5 396,40	9,63	5 799,29	9,75
<b>Zákonné soc. náklady</b>	364,38	0,73	181,73	0,33	280,41	0,47
<b>Odpisy DM</b>	5 745,20	11,52	5 019,91	8,96	5 010,34	8,42
<b>Ostatní náklady</b>	3 411,38	6,84	3 463,64	6,18	4 551,85	7,65
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>49 867,90</b>	<b>100,00</b>	<b>56 017,38</b>	<b>100,00</b>	<b>59 498,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních údajů organizace

Tab. 1. Složení a podíl nákladů v hlavní činnosti v tis. Kč.



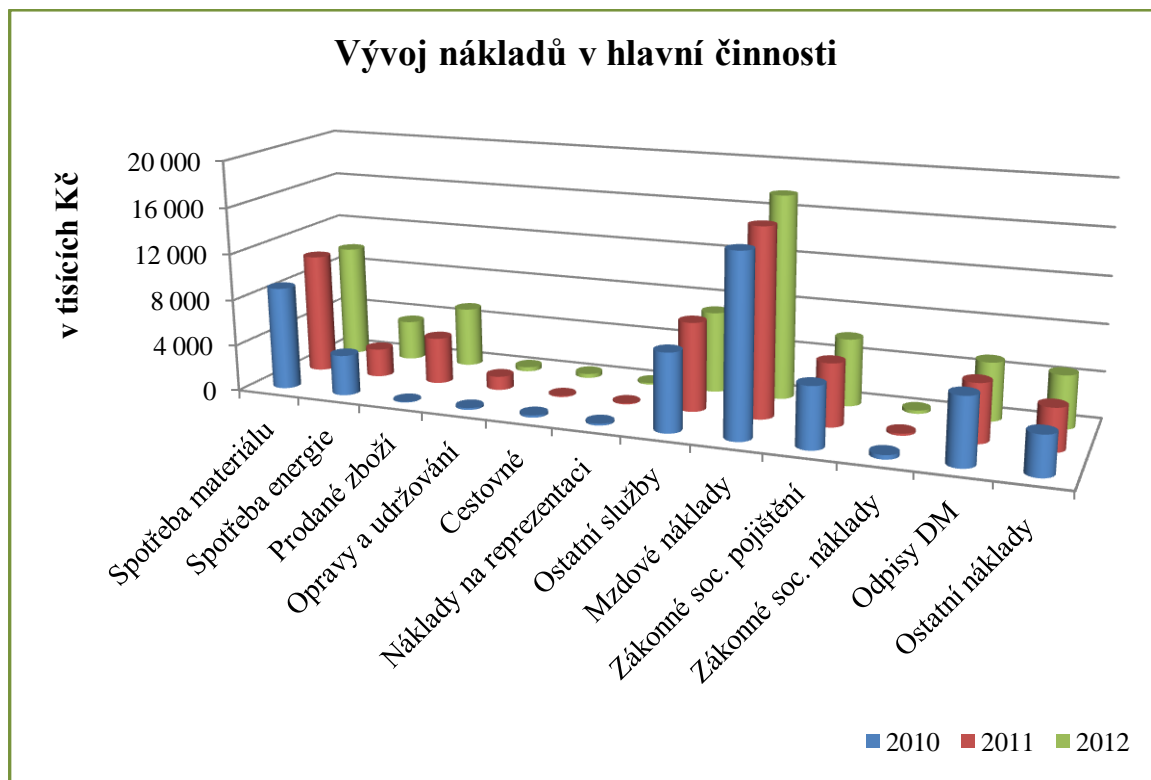
Tabulka č. 1 znázorňuje finanční situaci zoo v posledních třech letech. V roce 2011 byl nejvyšší nárůst nákladů oproti předchozímu roku. Je to převážně z důvodů oprav stánků občerstvení v areálu zoo a hlavní restaurace Pod Věží. V roce 2011 také došlo k výstavbě centra pro chov lemuru kata a nového moderního vstupu do zoo, který byl hrazen převážně z dotace Evropské unie.

Rok 2012 přinesl nejvyšší náklady za poslední tři roky. Náklady ovlivnil zejména provoz stánků s občerstvením (prodané zboží a osobní náklady) a náklady na spotřebu energií (zvýšení ceny elektrické energie i spotřeby).

Nyní se detailně podíváme na vývoj jednotlivých nákladů v následujícím grafu. Vodorovná osa grafu zobrazuje druhy nákladů a vertikální osa představuje hodnotu nákladů. Na první pohled je zřejmé, že nejvyšší nákladovou položkou v každém roce jsou mzdové náklady, které tvoří ve všech letech zhruba 30 % všech nákladů zoo. Mezi další nejvyšší náklady patří spotřeba materiálu, spotřeba energie, ostatní služby, odpisy DHM, zákonné sociální pojištění a ostatní náklady.

Zaměřme se na detailní analýzu těchto nejvyšších nákladových položek v posuzovaných letech. Prvním syntetickým účtem, jenž vykazuje nejvyšší hodnotu nákladů ve všech letech, jsou mzdové náklady. Na první pohled je zřejmé, že náklady na mzdy se každým rokem postupně zvyšují. Je to zapříčiněno zvýšením počtu zaměstnanců v období sezóny. Tento nárůst zaměstnanců zahrnují brigádníci, kteří jsou zaměstnáni právě v období nejvyšší návštěvnosti zoo, což je konkrétně duben – září. V roce 2010 mzdové náklady činily 15 423 470 Kč, následující rok se zaznamenalo snížení nákladů o 2,1 %, v roce 2012 došlo ke zvýšení o 0,68 %, tj. 17 553 400 Kč. Je nutné zdůraznit, že se mzdovými náklady se přímo úměrně zvyšuje zákonné sociální pojištění.

Na dalším syntetickém účtu spotřeba materiálu jsou vykazovány nejvyšší částky za krmivo, dále pak za materiál na údržbu a nakonec za spotřebu energie. V roce 2011 se náklady na spotřebu materiálu zvýšily o 0,67 %, avšak v roce 2012 došlo naopak ke snížení spotřeby materiálu o 2,01 %.



Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Obr. 1. Vývoj nákladů v hlavní činnosti*

### 5.2.2 Struktura výnosů v hlavní činnosti

Výnosy jsou peněžním vyjádřením uskutečněných tržeb a příspěvku na provoz zoo.

Příspěvková organizace ZOO Olomouc vykazuje následující výnosy:

- výnosy z prodeje služeb – obsahuje vstupné, parkovné a průvodcovskou činnost v zoo,
- výnosy z prodaného zboží – zahrnují krmivo a propagační materiál, které prodávají pokladní, stánek zoo se suvenýry a výnosy z prodeje občerstvení, (neplatí pro rok 2012, protože tato skupina výnosů obsahuje už jen výnosy z prodeje občerstvení a ostatní složky byly převedeny do hospodářské činnosti),
- výnosy z prodaného materiálu – obsahují prodej dřeva, neupotřebeného materiálu, chlévskou mrvu, prodej zvíře a sběrné suroviny,
- ostatní výnosy – zahrnují reklamu, pronájmy cizím subjektům v zoo, soukromé hovory ze služebních mobilů, sponzorské dary (peněžní i naturální), přijaté úroky, kurzové zisky a další ostatní výnosy,

- výnosy z transferů – obsahují dotace od MŽP, dotace od státních institucí, příspěvku od zřizovatele na provoz a přijaté transfery z Evropské unie.

VÝNOSY v tis. Kč	2010	%	2011	%	2012	%
<b>Výnosy z prodeje služeb</b>	18 390,31	38,85	19 315,39	35,41	23 176,43	39,72
<b>Výnosy z prodaného zboží</b>	75,66	0,15	5 962,41	10,93	8 280,82	14,18
<b>Výnosy z prodeje materiálu</b>	990,07	2,10	1 109,40	2,03	1 388,63	2,38
<b>Ostatní výnosy</b>	2 564,76	5,42	1 935,41	3,55	791,15	1,36
<b>Výnosy z transferů</b>	25 320,07	53,48	26 231,29	48,08	24 717,96	42,36
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>47 340,87</b>	<b>100,00</b>	<b>54 553,90</b>	<b>100,00</b>	<b>58 354,99</b>	<b>100,00</b>

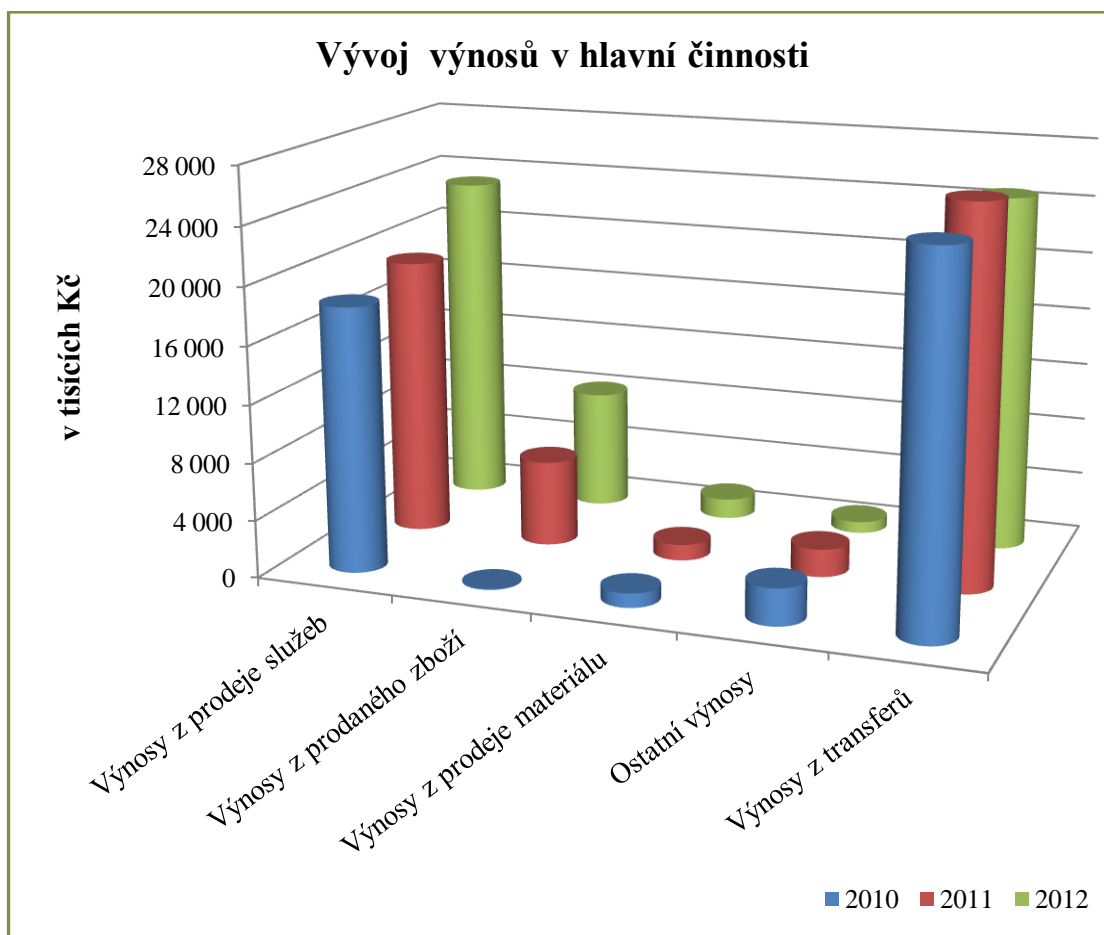
Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 2. Složení a podíl výnosů v hlavní činnosti v tis. Kč*

Z tabulky výnosů lze vyčíst, že nejvyšší výnosovou položkou jsou výnosy z transferů. Tento účet se od roku 2010 zvyšoval, ale v roce 2012 došlo ke snížení o 5,72 % oproti roku 2011. Důvodem byl nařízený povinný odvod ze strany zřizovatele ve výši 746 000 Kč. Druhým nejvíce prosperujícím účtem je účet výnosů z prodeje služeb. Tabulka ukazuje, že tento výnosový účet se každým rokem zvyšuje. Je to způsobeno především každoročním zvyšováním cen vstupného. V roce 2010 byla hodnota výnosů z prodeje služeb ve výši 18 390 310 Kč, další rok došlo ke snížení o 3,44 %, v roce 2012 došlo naopak ke zvýšení výnosů o 4,31 %.

Z grafu je názorně vidět, že výnosy z prodaného zboží se v roce 2011 rapidně zvýšily o 10,78 %. Tento velký skok zapříčinilo rozběhnutí zkušební provozu gastronomie (restaurace a stánky s občerstvením) v areálu zoo. Do té doby bylo stravování návštěvníků zajištěno pronájemem cizím podnikatelským subjektům.

Následujícího roku jsme zaznamenali další růst výnosů o 3,24 %. Z tohoto pohledu na výnosy z prodaného zboží můžeme usoudit, že zkušební provoz gastronomie byl úspěšný.



Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Obr. 2. Vývoj výnosů v hlavní činnosti*

### 5.2.3 Hospodářský výsledek v hlavní činnosti

Hospodářský výsledek je rozdíl mezi výnosy a náklady konkrétní organizace za určité období. V případě, že je hospodářský výsledek záporný, vyplývá z toho špatné hospodaření podniku, neboli mluvíme o ztrátě podniku. V druhém případě může být hospodářský výsledek kladný a to vykazuje, že organizace dobře hospodařila, mluvíme tedy o zisku podniku.

Z tabulky č. 3 lze zaznamenat, že každý účetní rok hospodaření skončil v hlavní činnosti ztrátou. Jediná vyhlídka na kladný hospodářský výsledek je sledování každoročního vývoje snižování ztráty, která je znát z následující tabulky.

<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK v tis. Kč</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>	<b>ZISK/ZTRÁTA</b>
<b>2010</b>	49 867 904	47 340 870	2 539 034
<b>2011</b>	56 017 384	54 553 901	1 463 483
<b>2012</b>	59 498 667	58 354 987	1 143 680

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 3. Hospodářský výsledek v hlavní činnosti*

## 6 HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST ZOO OLOMOUC

Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES slouží k identifikaci ekonomických subjektů, jejíž součástí je i Zoologická zahrada Olomouc. Kromě hlavního účelu podnikání je zde zmíněna informace o tom, že provozuje i hospodářskou činnost.

Organizace provozuje dva druhy doplňkové (vždy zdaňované) činnosti:

- reklamní činnost a
- silniční motorová nákladní doprava pro třetí osoby.

Dále jsou ve výkazu zisku a ztráty do sloupce „hospodářská činnost“ zahrnuty i jednotlivé činnosti, které jsou ve zřizovací listině zahrnuty do hlavního účelu, ale v příslušném kalendářním roce u nich byly výnosy vyšší než náklady.

V případě, že budou nalezeny další varianty, jak lépe využívat majetek svěřený, majetek vlastní nebo lépe využívat kvalifikace zaměstnanců, bude provedena předběžná kalkulace týkající se plánované činnosti a zároveň bude srovnána zjištěná cena s cenami konkurence. Pokud by se plánovaná hospodářská činnost zdála životaschopná, požádá organizace před zahájením této činnosti zřizovatele o doplnění do zřizovací listiny. Až po schválení zřizovatelem a splnění podmínek vymezenými právními předpisy, započne organizace plánovanou novou aktivitu vykonávat.

Obecně platí, že hospodářská činnost musí být zisková. V případě, že výsledek hospodaření v okruhu hospodářské činnosti se vyvíjí dlouhodobě negativně, je ředitel organizace povinen přijmout ochranná opatření (např. zvýšení cen nebo ukončení dílčích ztrátových činností).

### 6.1 Náklady hospodářské činnosti

Zásadním problémem v zoo je přiřazení správné výše nákladů ke konkrétní činnosti, a to u nákladů, které jsou společné pro více činností. V zoo je preferován způsob pro rozklíčování nákladů společných pro více činností, jejímž kritériem je poměr výnosů z jednotlivých činností. V průběhu účetního období se používá pro rozčlenění nákladů na jednotlivé činnosti „střediskové hospodaření“ a soustava „klíčů“ (koeficientů) podle jednotlivých druhů nákladů a jednotlivých středisek. Prostřednictvím této metody je podáván skutečný obraz o nákladech náležejícím jednotlivým činnostem díky přesnějšímu přiřazení těchto nákladů.

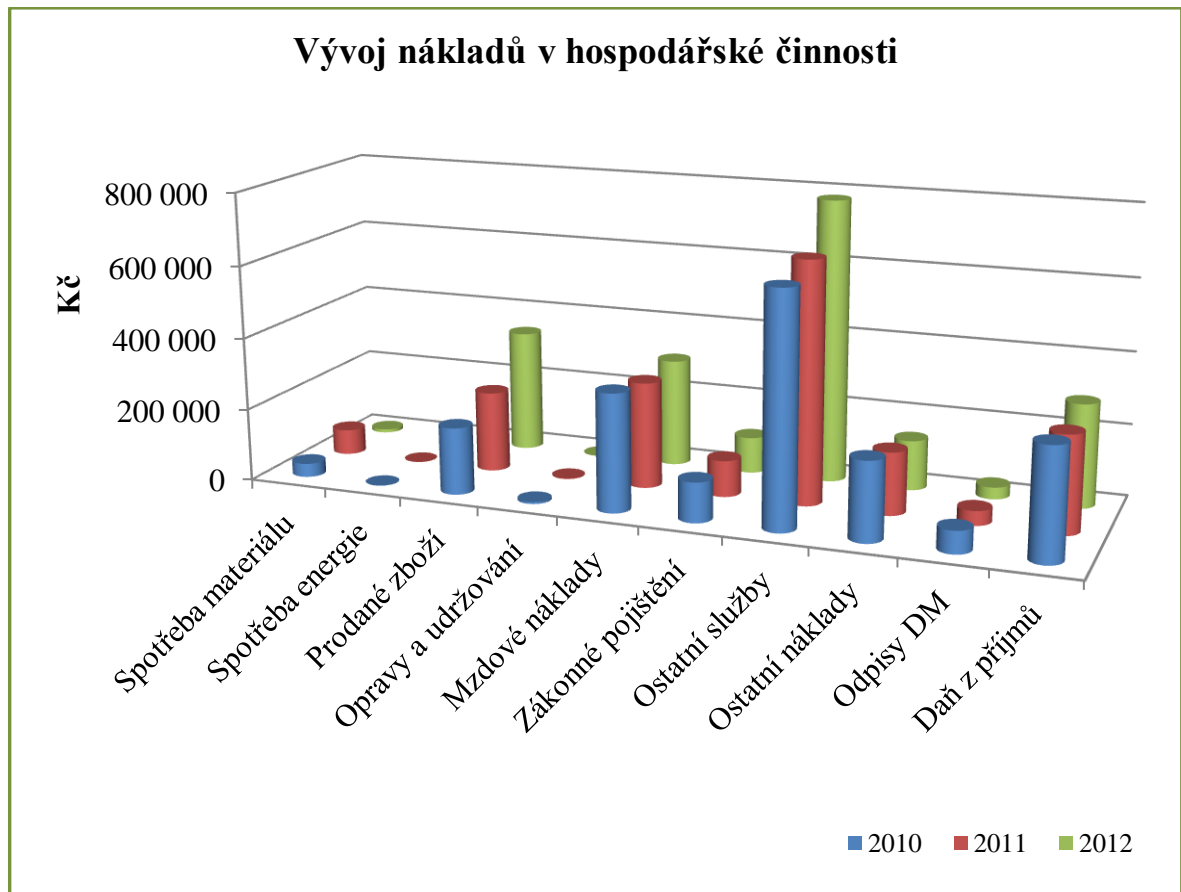
Soustava „klíčů“ (koeficientů) jsou například:

- prodej propagačního materiálu – podle poměru příjmů ze vstupného a propagačního materiálu + režie,
- reklama – přímo z dokladů + režie a
- silniční motorová nákladní doprava pro třetí osoby – z faktur + klíč ujetých km a časového využití (PHM, autosoučástky, ochranné pracovní pomůcky, čisticí prostředky, opravy, pojištění apod.) + režie. Koeficient se stanoví jako podíl ujetých kilometrů v hospodářské činnosti pro cizí osoby k celkovým ujetým kilometrům.

V následujícím grafu lze vyčíst, že největší nákladovou položkou v hospodářské činnosti zaujímají ostatní služby. Od roku 2010 má tendenci stoupat do schodkového tvaru, kdy došlo ke zvýšení o 3,65 % ve srovnání s rokem 2012.

Další významnou nákladovou hodnotou je prodané zboží, které vykazuje rostoucí vývoj v jednotlivých letech podle tabulky analýzy nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v hospodářské činnosti (P I). Je zřejmé, že k téměř dvojnásobnému růstu prodaného zboží došlo díky vysokému prodeji občerstvení a suvenýrů.

Mzdové náklady v hospodářské činnosti se v jednotlivých letech nemění, neboť nedošlo ke zvýšení počtu zaměstnanců. S tím souvisí i zákonné pojištění, které se odvíjí zrcadlově podle mzdových nákladů.



Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

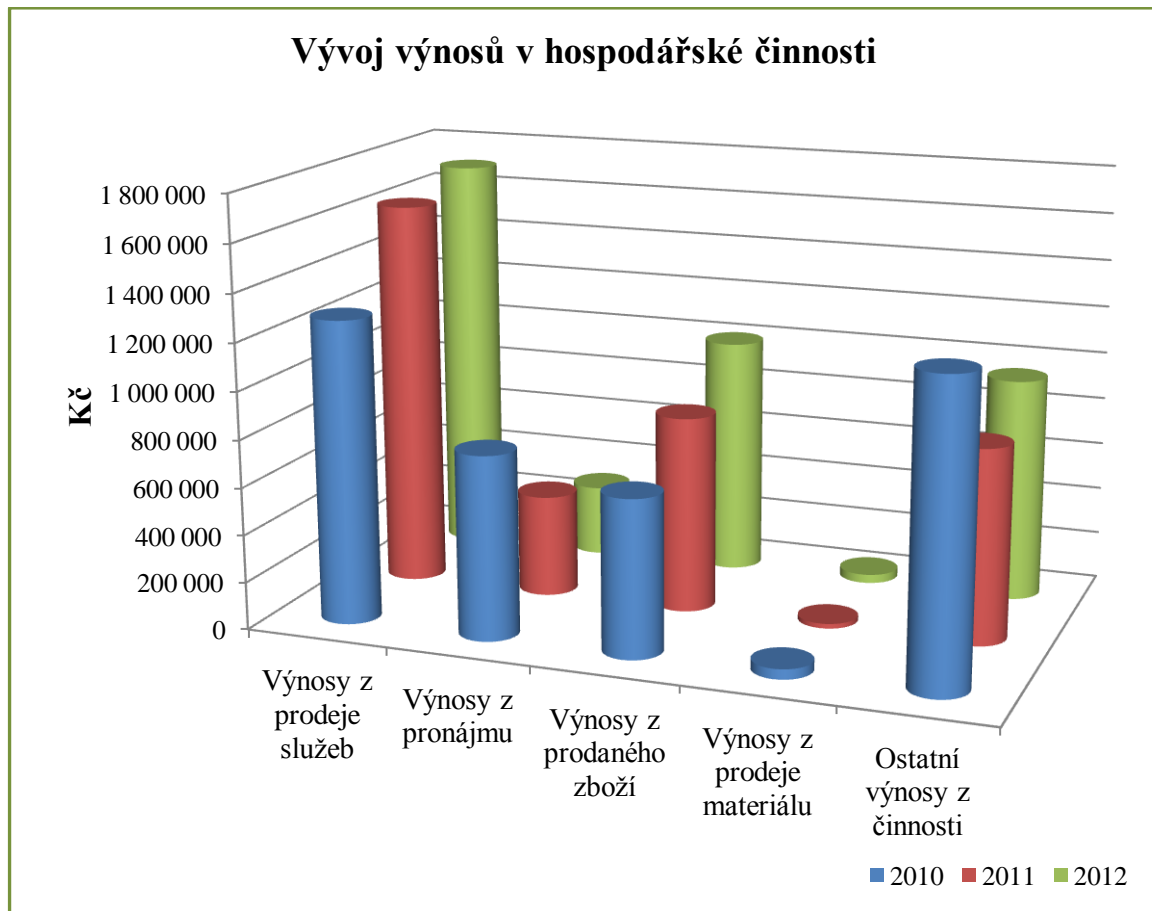
*Obr. 3. Vývoj nákladů v hospodářské činnosti*

## 6.2 Výnosy hospodářské činnosti

Při vyšším koeficientu dochází ke zvýšení jednotlivých výnosových položek a to značí, že hospodářská činnost vykazuje vysoké příjmy.

Příloha P I znázorňuje výnosy, z nichž nejvyšší jsou výnosy z prodeje služeb, které v roce 2012 dosáhly na 1 703 650,71 Kč a zvýšily se o 10,95 % oproti roku 2010. Ve srovnání s výnosy z pronájmu dochází ke značnému snížení. Důvodem je, že zoo od roku 2010 převzala do vlastní režie zajišťování občerstvení pro návštěvníky. Proto mnohým nájemcům se sortimentem rychlého občerstvení a sladkostí byla ukončena nájemní smlouva (např. stánek s cukrovou vatou, stánek s koblížky a stánky s rychlým občerstvením).





Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Obr. 4. Vývoj výnosů v hospodářské činnosti*

### 6.3 Hospodářský výsledek v hospodářské činnosti

Zisk z hospodářské činnosti je využíván k úhradě ztráty z hlavní činnosti. Z toho důvodu je hospodářská činnost také zakládána, aby byla opornou berlou v případě ekonomických problémů v hlavní činnosti. Další možností, jak naložit se ziskem, jsou přiděly do fondů organizace.

V kapitole 6.2.3 Hospodářský výsledek v hlavní činnosti vykazoval každoroční ztrátu. Z následující analýzy lze zjistit, zda hospodářská činnost dokáže podržet chod v hlavní činnosti.

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK v tis. Kč	NÁKLADY	VÝNOSY	ZISK/ZTRÁTA
2010	1 897 533	4 028 793	2 131 259
2011	1 841 130	3 732 634	1 891 504
2012	1 990 157	3 994 364	2 004 207

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 4. Hospodářský výsledek v hospodářské činnosti*

Tabulka č. 4 jasně dokazuje, že hospodářská činnost je vždy zisková. Což vyřešilo otázku, zda je hospodářská činnost pro zoo efektivní.

Do této doby byl zjištěn hospodářský výsledek v hlavní činnosti a hospodářské činnosti. Nicméně stále není zřejmé, jak si zoo stojí v rámci hospodaření jako samotném. Když se sloučí hospodářský výsledek v hlavní a hospodářské činnosti, bude zjištěn skutečný zisk nebo ztráta.

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK v tis. Kč	HLAVNÍ ČINNOST	HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST	ZISK/ZTRÁTA
2010	2 539 034	2 131 259	407 775
2011	1 463 483	1 891 504	428 018
2012	1 143 680	2 004 207	860 527

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 5. Hospodářský výsledek organizace*

Z tabulky č. 5 je v roce 2010 vykazována ztráta, která byla pokryta z rezervního fondu vytvořeného ze zlepšených hospodářských výsledků v minulých letech, jak je možné spatřit v kapitole 8.4 Hospodaření s rezervním fondem.

Následující rok zoo vykázala zisk, který byl po předchozím odsouhlasení zřizovatelem rozdělen do rezervního fondu ve výši 379 208 Kč a do fondu odměn ve výši 48 813 Kč.

V posledním posuzovaném období zoo opět dosáhla zisku, který byl rozdělen do rezervního fondu ve výši 660 526 Kč a do fondu odměn ve výši 200 000 Kč opět se souhlasem zřizovatele.

## 7 HOSPODAŘENÍ S PENĚŽNÍMI FONDY V JEDNOTLIVÝCH LETECH

Zoologická zahrada hospodaří s fondem odměn, investičním fondem, fondem kulturních a sociální potřeb a rezervním fondem, který je rozdělen na rezervní fond ze zlepšeného hospodářského výsledku a rezervní fond z ostatních titulů. Pro přehlednější data jsou částky fondů zaokrouhleny na celé koruny.

### 7.1 Hospodaření s fondem odměn

Fond odměn nezaznamenal žádný pohyb za monitorované období 2010 a 2011. V posledním sledovaném období došlo ke dvěma významným změnám. Příděl do fondu odměn byl z nerozděleného zisku v roce 2011, kdy se hospodářský výsledek za rok 2011 zúčtovává v následujícím účetním období. Prostředky z fondu odměn byly použity na krytí mzdového fondu neboli na úhradu překročení zřizovatelem stanoveného objemu mzdových prostředků z důvodu neplánovaného přijetí dvou topičů na výtopnu biomasu.

FOND ODMĚN	2010	2011	2012
<b>Stav fondu k 1. 1.</b>	<b>461 187</b>	<b>461 187</b>	<b>461 187</b>
Tvorba fondu	0	0	48 813
<b>Zdroje fondu celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48 813</b>
Čerpání fondu	0	0	300 052
<b>Čerpání fondu celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300 052</b>
<b>Stav fondu odměn k 31. 12.</b>	<b>461 187</b>	<b>461 187</b>	<b>209 948</b>

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

Tab. 6. Fond odměn

### 7.2 Hospodaření s fondem kulturních a sociální potřeb

Hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb. Z tabulky si lze jednoduše všimnout jejího vývoje za poslední tři sledovaná období, která vykazují plynulé snižování FKSP. Důvodem je novela provedená č. 365/2010 Sb., platná od 1. 1. 2011, která snižuje výši základního přídělu, kterým je fond tvořen. Konkrétně z 2 % na 1 %. Jedná se tedy o jednu polovinu přídělu méně než v předchozích letech. V roce 2010 byl fond naposledy tvořen 2 % a v následujících letech již došlo ke snížení

přídělu. Základní příděl je převáděn ze skutečně vyplacených platů z běžného účtu na účet FKSP za každé čtvrtletí. Peněžní prostředky fondu jsou vedeny na samostatném účtu určeném pro FKSP.

Čerpáním fondu na nepeněžní dary byly použity na pracovní a životní výročí zaměstnanců, jejíž výše se řídí vnitropodnikovou směrnicí organizace. Rekreační a zájezdy byly čerpány na jednodenní výlety, jako jsou exkurze do jiných zoologických zahrad (2010 – Opole v Polsku, 2011 – Vídeň v Rakousku a 2012 – Bojnice na Slovensku). V roce 2010 položka tělovýchova a kultura byla z fondu čerpána pro zaměstnance zoo na sjezd všech českých a slovenských zoologických zahrad za účelem pořádání Her bez hranic – jedná se o utužování vztahů s jinými zoologickými zahradami – a na úhradu vstupenek na jarní etapu Flory Olomouc, která pokračovala v čerpání fondu v následujících dvou letech. Konečný zůstatek fondu je převeden do následujícího období.

FKSP	2010	2011	2012
<b>Stav FKSP k 1. 1.</b>	<b>685 337</b>	<b>526 809</b>	<b>442 244</b>
Základní příděl	312 488	160 373	174 232
Splátky půjček	209 476	156 202	143 060
<b>Zdroje fondu celkem</b>	<b>241 964</b>	<b>316 575</b>	<b>317 292</b>
Příspěvek na stravování	258 060	240 410	255 279
Půjčky na bytové potřeby	227 000	50 000	50 000
Nepeněžní dary	6 699	6 887	13 400
Rekreace a zájezdy	71 794	7 823	8 211
Tělovýchova a kultura	22 540	3 420	3 110
Penzijní připojištění	87 700	92 600	98 400
<b>Čerpání fondu celkem</b>	<b>680 492</b>	<b>401 140</b>	<b>428 400</b>
<b>Stav FKSP k 31. 12.</b>	<b>526 809</b>	<b>442 244</b>	<b>331 136</b>

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

Tab. 7. Fond kulturních a sociálních potřeb

### 7.3 Hospodaření s investičním fondem

V roce 2010 byl přiděl do fondu naplněn z odpisů DM a investičního příspěvku na dřevěné přístřešky pro nádoby tříděného odpadu v areálu zoo od firmy Eufour s.r.o. Dalším navýšením fondu bylo vyřazení výběhu s ubikací, kdy zůstatková cena výběhu činila 3 834 Kč. V důvodové zprávě bylo vysvětlení, že původní výběhy již dosloužily a oplocení nových výběhů bude probíhat v jiných místech a bude mít jiný charakter.

Čerpání investičního fondu za rok 2010 bylo na financování:

- centra pro chov lemuru kata a vstupu do zoo ve výši 456 096 Kč,
- stánku na občerstvení ve výši 375 754 Kč,
- vyhlídky ve výběhu vlků a medvědů ve výši 1 230 686 Kč,
- pavilonu levhartů mandžuských ve výši 334 089 Kč,
- studie parkoviště ve výši 59 398 Kč,
- přístřešků pro nádoby na tříděný odpad ve výši 241 140 Kč,
- zaměření výběhu pro jeleny určené do Safari ve výši 21 500 Kč,
- vzdělávacího centra ve výši 31 376 Kč,
- projektu výběhu pro urzony ve výši 57 321 Kč,
- splátky půjčky od Státního fondu životního prostředí ČR ve výši 404 000 Kč,
- stavby provizorních pokladen ve výši 203 051 Kč,
- stavbu informačních stánků v areálu zoo ve výši 129 500 Kč.

V následujícím roce byl konečný stav fondu předešlého hospodaření převeden jako počáteční stav v roce 2011. Příděl do fondu byl tvořen z odpisů DM převodem z běžného účtu.

Investiční dotace od zřizovatele byla poskytnuta na dva účely:

- na „Chovné centrum pro levharty mandžuské“ ve výši 3 000 000 Kč a
- na stavbu „Centra pro chov lemuru kata a vstup do zoo“ ve výši 1 532 722 Kč.

Další navýšení fondu byl investiční příspěvek od Státního fondu životního prostředí, jednalo se o vyúčtování dotace na výtopnu biomasu. Konečné vyhodnocení se provádí až po skončení projektu a vyhodnocení, zda předmět projektu splňuje stanovené parametry. Teplárna byla postavena za účelem vytápění pavilonů pro exotická zvířata.

Investiční fond byl čerpán na:

- nákup nákladního automobilu Iveco ve výši 1 089 799 Kč,
- stavbu pavilonu levhartů mandžuských ve výši 4 995 412 Kč,
- stánky s občerstvením ve výši 574 754 Kč,
- část Safari zoo ve výši 402 207 Kč,
- platbu za projekt vzdělávacího centra 479 835 Kč a
- část financování „Centra pro výzkum lemuru kata a vstupu do zoo“ ve výši 520 032 Kč.

Poslední položkou v roce 2011 bylo zhodnocení pavilonu žiraf, kde se instalovalo roletové přehrazení ve výši 70 939 Kč.

Rok 2012 měl dvě podoby, na jedné straně byly navýšeny příspěvky a na straně druhé došlo k přečerpání investičního fondu.

Přírůstky do fondu byly tvořeny:

- z odpisů DM,
- investičních dotací od zřizovatele na „Safari Euroasii“,
- investičním darem od firmy Nowaco s.r.o. ve výši 1 milionu Kč, od firmy Ekofol s.r.o. ve výši 60 000 Kč a od firmy GAS s.r.o. ve výši 40 000 Kč za účelem výstavby přírodovědně-naučného stánku v rámci projektu Safari v ZOO Olomouc,
- investiční dotací od Krajského úřadu Olomouckého kraje na „Safari Euroasii“ a
- prodejem nepotřebného vybavení z úseku gastronomie (vitrína na teplé pokrmy).

Čerpání fondu na nové investice bylo využito na:

- financování stavby „Centra pro chov lemuru kata a vstupu do zoo“ ve výši 2 561 642 Kč,
- financování stavby „Chovného centra pro levharty mandžuské“ ve výši 4 466 072 Kč,
- financování stavby Safari v ZOO Olomouc – část Euroasia ve výši 3 455 188 Kč,
- úhrada prací na projekt vzdělávacího centra ve výši 33 920 Kč,
- nákup elektrocentrály u vodárny, jejímž účelem je náhradní zdroj elektřiny v případě výpadku elektrického proudu a využití na svařování v odlehlých místech v zoo ve výši 47 939 Kč a

- úhradu projektu afrického pavilonu (pavilon pro hrošiky liberijské) ve výši 174 220 Kč.

Položka financování technického zhodnocení obsahovala nákup nových turniketů na nový vstup, který je součástí „Centra pro chov lemurů kata a vstupu do zoo“. Z fondu byla uhrazena splátky zálohy na transfery zřizovateli ve výši 4 000 000 Kč a splátka půjčky SFŽP určená na výtopnu biomasu ve výši 404 000 Kč. Konečným čerpání investičního fondu byl nařízený povinný odvod zřizovateli ve výši 746 000 Kč.

INVESTIČNÍ FOND	2010	2011	2012
<b>Stav fondu k 1. 1.</b>	<b>51 095</b>	<b>2 549 738</b>	<b>4 398 033</b>
Tvorba z odpisů DM	5 807 720	5 060 222	5 043 249
Dotace od zřizovatele		4 532 722	1 500 000
Investiční příspěvek ze SFŽP		388 329	1 100 000
Příspěvek od KÚ Olomouckého kraje	0	0	1 500 000
Výnosy z prodeje DM	0	0	72 537
Financování technického zhodnocení	3 834	0	0
Dary a příspěvky	231 000	0	0
<b>Zdroje fondu celkem</b>	<b>6 042 554</b>	<b>9 981 273</b>	<b>9 215 786</b>
Čerpání fondu na nové investice	3 543 911	8 062 039	10 738 981
Financování technického zhodnocení	0	70 939	30 315
Úhrada investičních půjček	0	0	4 404 000
Povinný odvod zřizovateli	0	0	746 000
<b>Čerpání fondu celkem</b>	<b>3 543 911</b>	<b>8 132 978</b>	<b>15 919 296</b>
<b>Stav investičního fondu k 31. 12.</b>	<b>2 549 738</b>	<b>4 398 033</b>	<b>2 305 477</b>

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

Tab. 8. Investiční fond

## 7.4 Hospodaření s rezervním fondem

V úvodu této kapitoly bylo již zmíněno, že zoo hospodaří s rezervním fondem, který je rozdělen na rezervní fond tvořený ze zlepšeného hospodářského výsledku a rezervní fond z ostatních titulů.

Tabulka č. 9 ukazuje pohyby na rezervním fondu tvořeném ze zlepšeného hospodářského výsledku. V roce 2010 nebyl vykazován žádný pohyb, ale v následujícím roce je zaznamenáno čerpání. Důvodem čerpání byla ztráta v hlavní činnosti v roce 2010, která byla pokryta z daného rezervního fondu. V roce 2012 se rezervní fond navýšil díky kladnému hospodářskému výsledku. Návrh na rozdělení zisku musí být vždy schválen zřizovatelem.

<b>REZERVNÍ FOND TVOŘENÝ ZE ZLEPŠENÉHO HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKU</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Stav fondu k 1. 1.</b>	<b>982 511</b>	<b>982 511</b>	<b>574 737</b>
Tvorba fondu	0	0	379 208
<b>Zdroje fondu celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>379 208</b>
Čerpání fondu	0	407 774	0
<b>Čerpání fondu celkem</b>	<b>0</b>	<b>407 774</b>	<b>0</b>
<b>Stav rezervního fondu k 31. 12.</b>	<b>982 511</b>	<b>574 737</b>	<b>953 945</b>

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 9. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného hospodářského výsledku*

V další tabulce č. 10 obsahující vývojové údaje o rezervním fondu z ostatních titulů je na počátku účetního období 2010 fond s počátečním stavem. Bylo nutné v předcházejícím roce převést veškeré prostředky na výnosový účet sponzorských darů, aby organizace nevykazovala ztrátu. Fond je tvořen ze sponzorských darů od jednotlivců, firem, škol a sdružení za účelem chovu vzácných a ohrožených druhů zvířat chovaných v ZOO Olomouc.



Rok 2011 byl fond bez počátečního stavu. Tvorba fondu byla tvořena ze sponzorských darů a opět došlo k převodu z fondu na výnosový účet sponzorských darů, ovšem se zůstatkem, který byl převeden do dalšího období. V posledním sledovaném období byl fond pouze tvořen ze sponzorských peněžních darů, ale již bez čerpání. Organizace je povinna každý dar mít schválen zřizovatelem. Je prakticky nemožné schvalovat jednotlivé peněžní dary od sponzorů. Proto má zoo dohodu se zřizovatelem, že za každé pololetí vypracuje seznam sponzorů, kteří věnovali sponzorský dar.

<b>REZERVNÍ FOND Z OSTATNÍCH TITULŮ</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Stav fondu k 1. 1.</b>	<b>598 686</b>	<b>0</b>	<b>215 000</b>
Tvorba fondu	1 198 915	1 215 948	761 885
<b>Zdroje fondu celkem</b>	<b>1 198 915</b>	<b>1 215 948</b>	<b>761 885</b>
Čerpání fondu	1 797 601	1 000 948	0
<b>Čerpání fondu celkem</b>	<b>1 797 601</b>	<b>1 000 948</b>	<b>0</b>
<b>Stav rezervního fondu k 31. 12.</b>	<b>0</b>	<b>215 000</b>	<b>976 885</b>

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

*Tab. 10. Rezervní fond z ostatních titulů*

## 8 ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ Z DOTACÍ A PŘÍSPĚVKŮ OD ZŘIZOVATELE

Jak už z právní formy organizace vyplývá, zoo by nemohla fungovat bez příspěvků od zřizovatele a bez dotací.

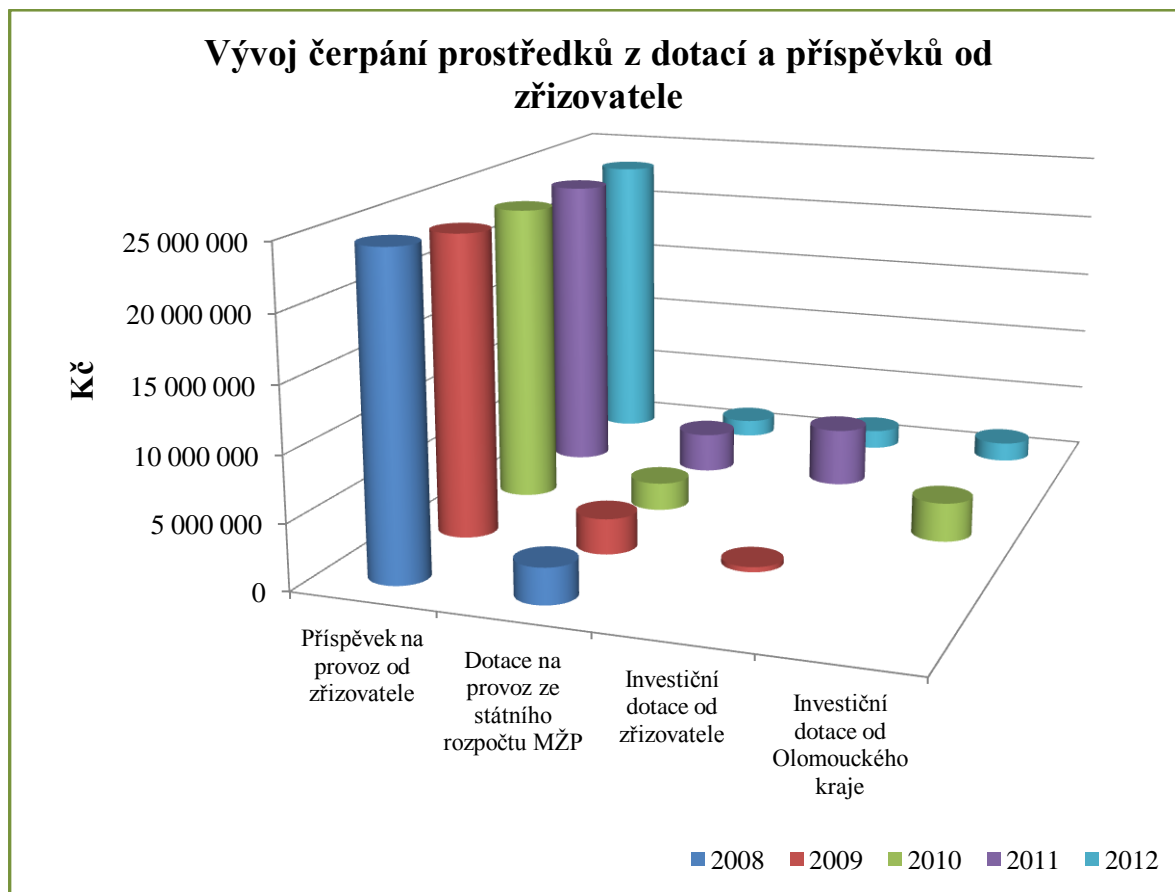
Zoologická zahrada Olomouc hospodaří především s peněžními prostředky získanými od svého zřizovatele, konkrétně od Statutárního města Olomouc, jejíž podíl na celkových dotacích dospěl v roce 2008 (P II) až 89,84 %. V následujících letech lze spatřit z přílohy P II postupný klesající trend příspěvků od zřizovatele s výjimkou zvýšení v roce 2012. Neinvestiční příspěvek od zřizovatele na provoz je použit na úhradu spotřeby energie, spotřeby materiálu, běžné opravy v areálu zoo a další běžné výdaje spojené s provozem zoo týkající se hlavního účelu organizace.

Dalším zdrojem financování zoologické zahrady jsou každoroční dotace na provoz ze státního rozpočtu ministerstva životního prostředí. Přesněji řečeno je tato dotace pojmenována jako příspěvek zoologickým zahradám. V příloze P III lze zjistit, že v roce 2012 došlo k výraznému snížení příspěvku zoologické zahradě oproti předchozímu roku o 56,78 % (tj. o 1 741 053 Kč). Tento příspěvek je nejvíce čerpán na krmivo.

Pro zajímavost je možno zmínit, že náklady na jeden krmný den v roce 2010 představovaly 13 500 Kč, v roce 2011 již náklady na jeden krmný den činily 14 130 Kč a v roce 2012 tvořily 14 768 Kč. Je možno předpovídat, že náklady na krmný den se budou stále zvyšovat v důsledku zvyšování cen vstupů a za předpokladu nezvyšování počtu zvířat a příspěvek od MŽP na krmivo se bude snižovat podle rozpočtu Ministerstva životního prostředí ČR na základě stávajících informací.

Investiční dotace byly čerpány v roce 2010 na stavbu pavilonu levhartů mandžuských od Olomouckého kraje. V následujícím roce bylo další čerpání investiční dotace na pavilon levhartů mandžuských ve výši 3 000 000 Kč a na stavbu centra pro chov lemurů kata a vstupu do zoo ve výši 1 532 722 Kč od Statutárního města Olomouc. Poslední posuzované období bylo bohaté na čerpání investičních dotací jak od zřizovatele, tak od Olomouckého kraje a to v obou případech ve výši 1 500 000 Kč.

Zoologická zahrada čerpala i drobnější dotace, například na nového zaměstnance od Úřadu práce, od Ministerstva financí ČR a transfer ze zahraničí.



Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů organizace

Obr. 5. Vývoj čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele

## 9 SWOT ANALÝZA ZOO OLOMOUC

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění v lesích (vytváří ideální přírodní podmínky jak v letním, tak v zimním období)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zastaralá infrastruktura (nedostatečně dimenzované inženýrské sítě)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>příspěvek od zřizovatele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedostatečná kapacita parkovacích míst pro návštěvníky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>příkladná spolupráce se zřizovatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neuspokojivé finanční ohodnocení pracovníků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dotace ze státního rozpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omezený finanční rozpočet na provoz zoo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>sponzorské dary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedostatek finančních prostředků na rozvoj zoo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dlouhodobá tradice s dobrou pověstí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závislost na dotacích</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dobrá dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zastaralé výběhy a pavilony</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>profesionální tým pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dílčí vlivy nepříznivého počasí na vývoj návštěvnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměření na všechny věkové skupiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>složitý terén areálu zoo omezuje možnosti rozvoje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělávací programy pro školy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>menší spádová oblast ve srovnání s konkurencí</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>čerpání dotací z fondů Evropské unie a ze státního rozpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nepředvídatelné počasí, které ovlivňuje návštěvnost zoo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>sponzorské dary od příznivců zoo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>snížení příspěvku od zřizovatele</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>vytvořit pozitivní přístup k přírodě ze strany návštěvníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závislost na ekonomické a politické situaci v regionu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoký počet potencionálních návštěvníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>špatná finanční situace obyvatelstva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>rozšíření parkovacích míst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>snížení reprodukce obyvatelstva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>množství atraktivních aktivit pro návštěvníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzájemná konkurence</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11. SWOT analýza ZOO Olomouc

## 10 SHRNU TÍ HOSPODAŘENÍ ZOOLOGICKÉ ZAHRADY OLOMOUC

V roce **2010** se zoologická zahrada potýkala s velmi nepříznivým počasím. Zimní období plynule přešlo do deštivého jarního období, které se po krátkém oteplení opět vrátilo a způsobilo místní záplavy. V tomto období byl zaznamenán první propad návštěvnosti, který se prohluboval z důvodu pokračujícího nepříznivého počasí. Poslední dokončovací fáze rekonstrukce vozovky vedoucí do zoo zasáhla nepříznivě do finanční situace zoo, která se podepsala na návštěvnosti zoo a tím zároveň i na tržbách ze vstupného.

Díky finanční podpoře zřizovatele ZOO Olomouc slavnostně otevřela atraktivní výběh pro medvědy a vlky. Po otevření výběhu došlo k výraznému růstu návštěvníků a propad z jarních měsíců, který činil 35 000 osob, tj. 2 000 000 Kč ztráta, se začal postupně snižovat. Dle podkladů z jiných zoo v rámci České republiky jsou propady návštěvnosti podstatně horší (25 000 až 85 000 návštěvníků).

Na konci 3. čtvrtletí došlo k uzavření příjezdové cesty ze Samotišek na Svatý Kopeček z důvodu rekonstrukce, která ovlivnila příjem z návštěvnosti v závěru roku. Z uvedeného důvodu bylo nutné zredukovat nákladovou stránku rozpočtu zoo o 1 000 000 korun za účelem dodržení vyrovnaného rozpočtu. Největší omezení se dotklo položky opravy a udržování, materiál na údržbu. Pro dodržení vyrovnaného rozpočtu bylo nutné snížit i limit mzdových prostředků a ušetřené finanční prostředky byly využity na pokrytí jiných nákladových položek. Příjmová stránka byla také nečekaně ovlivněna snížením dotace z MŽP jako příspěvek zoologickým zahradám na chov a výživu ohrožených druhů zvířat z důvodu úsporných opatření vlády.

Úvodní vstup do roku **2011** byl ve stejné finanční situaci jako předešlý rok z důvodu dokončovacích oprav hlavní příjezdové cesty na Svatý Kopeček, dále ji zasáhla stavba centra pro chov lemuru kata a vstupu do zoo a krácení dotace z MŽP na chov a výživu ohrožených druhů zvířat. Finanční situace se zlepšila po dokončení stavebních činností v okolí Svatého Kopečka a úprav několika menších expozic, které zajistily zájem návštěvníků o naši zoo.

Rok **2012** se představil s vyrovnaným rozpočtem ve výši 61 500 000 korun. V rozpočtu byla zohledněna úprava vstupného, které je již rozděleno na letní a zimní období. V letním období dochází k navýšení vstupného a v zimním období se vstupné nepatrně sníží. Zvýšení vstupného bylo nevyhnutelné z důvodu snížení dotace od Ministerstva životního

prostředí ČR na chov ohrožených druhů zvířat a příspěvku na provoz od zřizovatele. Takto získané finanční prostředky byly využity na nejnnutnější opravy majetku spravovaného zoo. Areál zoo má 42,5 ha a většina plochy je pokryta výběhy, které mají ještě své původní oplocení. Vedení zoo je nuceno, co nejdříve začít s postupnou opravou a výměnou oplocení u jednotlivých výběhů a zajistit nejen bezpečnost návštěvníků a pracovníků, ale zabránit případnému úniku zvířat z areálu zoo.

Nově zřízený úsek gastronomie prošel prvním rokem (2011) zkušebního provozu, který ukázal své přednosti i své nedostatky. Získané zkušenosti budou využity v dalších letech, kdy se již očekává zisk z této činnosti. Část těchto finančních prostředků bude však nutno každoročně vložit zpět do tohoto úseku za účelem zvýšení počtu občerstvovacích míst, zefektivnění jednotlivých provozů, vybudování dětských atrakcí u jednotlivých stánků. Cílem je vytvořit nejen zajímavé expozice s atraktivními zvířaty, ale vytvořit kompletní servis pro návštěvníky na kvalitní úrovni.

Predikce na rok **2013** předpokládá vyrovnaný rozpočet, a to ve výši 61 700 000 korun. Počítá se s dalším výrazným snížením dotace od Ministerstva životního prostředí na chov ohrožených druhů zvířat a zvýšení sazby DPH o 1 %. Zvýšení cen a snížení dotace bude kompenzováno částečně zvýšením vlastních příjmů hlavně ze vstupného a z občerstvení a úspornými opatřeními na straně nákladů.

Ke konci roku 2012 zoo převzala od firmy Dalkia provoz teplárny. Tím dojde ke snížení nákladů na služby, ale ke zvýšení počtu pracovníků o 2 topiče a tím i ke zvýšení mzdových nákladů.

V investiční oblasti je nezbytné provést rekonstrukci výběhu makaků červenolících, aby se zvířata mohla vrátit do svého výběhu. Dále se bude pokračovat v budování stavby Safari v ZOO Olomouc – část Euroasia. Investiční aktivity zoo jsou však limitovány investičními zdroji a splácení úvěru od SFŽP a půjčky od Magistrátu města Olomouce na financování výstavby „Centra pro výzkum lemuru kata a vstupu do zoo“.

Do budoucnosti je nutné počítat s celkovou rekonstrukcí inženýrských sítí, které se stávají limitujícím faktorem pro další rozvoj zoo. Jedná se zejména o zásobování vodou a elektrickou energií.

## 11 DOPORUČNÍ A NÁRHY NA ZLEPŠENÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZOO OLOMOUC

Na úvod této kapitoly je nezbytné charakterizovat umístění zoo, které se odvíjí do dalších doporučení a návrhů. Ze začátku bylo založení zoo bráno se značnou nedůvěrou. Kvůli vzdálenosti od centra města, což je 11 km, se mnohým zdálo jako nepříznivé. Naštěstí se později ukázalo, že tato lokalita byla vybrána za nejlepší místo, což je její velkou předností, kdy se návštěvníci a to především děti dostanou do zelených zdravých lesů.

Nyní bych se zaměřila na práci marketingového oddělení, které se celoročně snaží upoutat návštěvníky k návštěvě zoo nejen kvůli vzácným a ohroženým zvířatům, ale i kvůli environmentálnímu vzdělávání, výchově a osvětě a také za účelem odpočinku a zábavy. Z marketingových akcí, které se každým rokem zapisují do povědomí návštěvníků, jsou nejvýznamnější Zoonventura, Velikonoce v zoo, Májové svátky, komentované krmení, Měsíc dětí, Večerní zoo z výšky, Víkend rekordů, Večer duchů, Vánoce v zoo a dvě desítky dalších aktivit, které probíhají ve spolupráci s mnoha významnými regionálními i neregionálními partnery, jako například multikino CineStar, společnost Ekokom, Peřej Tours, Lanové centrum proud a Dům dětí a mládeže Olomouc. Zásluhou marketingových aktivit se Zoologická zahrada Olomouc v roce 2012 mohla již poněkolkáté v řadě pochlubit titulem „Nejnavštěvovanější turistický cíl Olomouckého kraje“. Opět dosáhla na nejvyšší příčku v nejčastěji vyhledávaných místech pro výlet. Pokud se návštěvník vrací a čas strávený v zahradě považuje za příjemný, pak se upevňuje význam marketingových aktivit.

Ze styku k veřejnosti bych se přesunula do interních dějů zoo a to konkrétně k jejímu hospodaření. Zoologická zahrada dostává příspěvek od zřizovatele na provoz, z kterého pokrývá scházející zdroje na financování běžných potřeb, zahrnující opravy a údržbu. Tento zdroj je vynaložen na převládající část výdajů organizace. Proto by zoologická zahrada měla nadále pokračovat v možnostech získávání finančních prostředků z fondů EU na investice, které by posunuly zoo v rozvoji kupředu. Doposud získala organizace peněžní prostředky ze tří významných dotačních titulů, a to na stavbu Centra pro výzkum lemuru kata a vstupu do zoo v rámci Operačního programu příhraniční spolupráce, na stavbu Informačního systému ZOO Olomouc v rámci Integrovaného plánu rozvoje území a na stavbu dílčí části Chovného centra pro levharty mandžuské v rámci dotačního programu Významných projektů Olomouckého kraje. Pro organizaci je nezbytné mít v teamu

proškolené pracovníky k tomu, aby mohli vyhotovit administrativně náročné žádosti o dotace.

Jelikož Zoologická zahrada Olomouc je příspěvková organizace, stále bojuje se získáváním finančních prostředků. K tomu je potřeba si osvojit fundraising, což je aktivita, jejímž cílem je získávání peněžních prostředků od dárců. Je nutný proškolený pracovník v rámci této oblasti, neboť není snadné přesvědčit dáorce o příspěvek. Pracovník si musí vytvořit důvěru s potenciálním dárcem (dárce poskytne peníze na skutečně dobrou věc) a zároveň i vytvořit důležitost (i malý dar může pomoci). Je důležité šířit takovou myšlenku, při níž dárci nedávají peníze organizaci, ale k příležitosti, která může něco změnit k lepšímu. Současně musí být zachována podmínka, že dar bude vynaložen na veřejně prospěšné účely.

Při analýze peněžních fondů, konkrétně Fondu kulturních a sociálních potřeb je zřejmé, že zdroje fondu plně nepokrývají jejich čerpání. Při nezměněné situaci může dojít k vyčerpání rezerv z minulých let, které se převáděly z nevyčerpaných peněžních prostředků. K zachování FKSP je nutné přistoupit k opatřením, které zmírní snižování fondu. Největší položka čerpání fondu je příspěvek na obědy, proto bych navrhovala snížit příspěvek na obědy a zvýšit podíl úhrady od zaměstnanců. Další možností by bylo zrušit položky, které čerpají jen někteří zaměstnanci a vyvolávají vysoké čerpání z fondu např. rekreace a zájezdy nebo příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Nezbyvá, než doufat ve změnu vlády, která by vrátila změnu vyhlášky z roku 2011 a to na původní příděl do FKSP 2 %. Podle informací se některým zaměstnancům nelíbí, že z FKSP nečerpají a uvítali by jiný způsob využití, aby čerpání z fondu bylo spravedlivé pro každého jednotlivce. Doporučila bych rozdělení fondu na každého zaměstnance s pomocí vnitropodnikové směrnice, která určuje čerpání fondu na určité produkty a aktivity. Tím by bylo spravedlivé čerpání fondu pro každého zaměstnance podle jeho individuálních potřeb.

Dále bych se zaměřila na hospodářskou činnost, která zahrnuje reklamní činnost a poskytování služeb silniční motorové nákladní dopravy pro třetí osoby. Z analýzy hospodářského výsledku je známo, že v každém posuzovaném období dosáhla zisku, což je velmi pozitivní. Ke zvýšení příjmů bych navrhla zvýšit cenu pronájmu firmám, které využívají služby reklamní činnosti. Může se stát, že některým odběratelům se zvýšení nájmu nebude zamlouvat a budou chtít odstoupit od smlouvy. Proto bych se snažila nabídnout něco navíc. Například umístit reklamu na frekventovanějším místě nebo měsíční



pronájem zdarma. Určitě je důležité přilákat potencialní klienty, kteří by měli zájem o pronájem plochy pro svou reklamu. Tuto skutečnost bych šířila v podobě nabídek přes e-mailové zprávy nebo na webové stránky zoo, kdy tato cesta je levnější a rychlejší než forma dopisů. Kde bych jako hlavní argument použila, že zoologickou zahradu navštíví přes 365 tisíc různorodých návštěvníků ročně, dá se říci, že zoo je nejvhodnějším místem pro představení jejich firmy jako samotné.

Hlavním příjmem zoologické zahrady jsou tržby ze vstupného. Navrhla bych mírné zvýšení, i s hrozbou případného poklesu návštěvnosti. Je důležité si uvědomit, že zoologická zahrada nabízí kvalitní expozice zvířat, odpovídající moderním požadavkům na chov vzácných a ohrožených druhů zvířat, vzdělávací programy pro školy a marketingové akce pro veřejnost. Tím chci říci, že mírné zdražení se nevyrovná skutečně kvalitní práci a houževnatosti pracovníků, kteří s potěšením zastupují tuto zoologickou zahradu.

Z analýzy nákladů je druhá nejvýše čerpaná položka spotřeba materiálu, ve které je obsažena spotřeba krmiva. Všeobecně je známo, že na krmivu se ušetřit nedá. Jediné možné řešení, jak ušetřit na krmivu je, že některé krmné komodity mohou být substituovány jinými, ale stejně kvalitními, avšak méně nákladnými. Což by se měl v tomto směru již orientovat zkušený krmivář.

Posledním návrhem bych zoologické zahradě doporučila využívat veřejně prospěšné práce nabízené z Úřadu práce Olomouc. Funguje to tak, že zoologická zahrada s Úřadem práce uzavře dohodu o spolupráci na veřejně prospěšných pracích. Zoo přijme uchazeče o zaměstnání přímo z Úřadu práce jako běžné pracovníky. Ovšem s tím rozdílem, že tu probíhá refundace Úřadem práce až po vyúčtování mzdových prostředků a povinného odvodu zaměstnavatele za tyto pracovníky ze strany zoo. Pro zoologickou zahradu je tato spolupráce velkým přínosem, neboť nečerpá své mzdové prostředky na pracovníky z Úřadu práce a ani se jí nezvyšují náklady na zákonné sociální pojištění. Refundace je podporována z dotací Evropské unie a maximální měsíční příspěvek od Úřadu práce Olomouc nesmí přesáhnout 15 000 Kč u zkrácených pracovních úvazků.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce „Analýza hospodaření ZOO Olomouc v letech 2010-2012“ bylo zpracování analýzy hospodaření příspěvkové organizace. Dále posouzení hospodaření s peněžními fondy v jednotlivých letech a navrnutí doporučení vedoucí pro lepší budoucí vývoj příspěvkové organizace.

Díky tříletému působení v zoologické zahradě jsem měla možnost hlouběji nahlédnout do hospodaření a problémů týkajících se příspěvkové organizace. Zjistila jsem, že zoologická zahrada by bez příspěvků, obzvláště od zřizovatele, nemohla fungovat. Pro jasnější dokreslení mého názoru uvedu v posuzovaných letech její procentuální soběstačnost. V roce 2010 její soběstačnost dosahovala 50,31 %, rok 2011 navýšil její soběstačnost o 5,09 %, což bylo 55,40 % a následující rok dosáhla na 61,59 %. Soběstačnost vyjadřuje procentuální podíl vlastních výnosů (bez dotací a příspěvků) ve vztahu k celkovým nákladům na provoz organizace.

Teoretická část popisuje finanční hospodaření příspěvkové organizace, kde je charakterizován rozpočet, náklady, výnosy a hospodářský výsledek v hlavní a hospodářské činnosti organizace a detailně charakterizovány peněžní fondy, se kterými příspěvková organizace hospodaří.

V úvodu praktické části je představena Zoologická zahrada Olomouc, včetně jejího vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti. Tato část obsahuje analýzu hospodaření zoo, která navazuje na teoretickou část. Následuje vypracovaná analýza z podkladů výkazu zisku a ztráty týkající se hlavní a hospodářské činnosti příspěvkové organizace, dále analýza peněžních fondů a čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele, jejímž úkolem je vypátrat slabiny hospodaření a v konečné fázi přispět konkrétními návrhy a doporučeními pro zlepšení hospodaření v budoucím horizontu.

V závěru bakalářské práce je obsažen souhrn informací a detailů k hospodaření zoologické zahrady, která má pomoci jasně dokreslit situaci u jednotlivých posuzovaných let.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ČESKO, 2000. Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 73, s. 27-37.
2. ČESKO, 2002. Zákon č. 114/2002 ze dne 9. Dubna 2002 o fondu kulturních a sociálních potřeb. Částka 51.
3. Hospodaření příspěvkových organizací z hlediska vztahu zřizovatele a příspěvkové organizace zřizovaná územním samosprávním celkem. In: POSPÍŠIL, Petr, Blanka ŠTEFANKOVÁ a Ivana DURCZOKOVÁ, 2009. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9259v12078-hospodareni-prispevkovych-organizaci-z-hlediska-vztahu-zriz/?search\\_query=p%C5%99%C3%ADsp%C4%9Bvkov%C3%A9+organizace&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=1](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9259v12078-hospodareni-prispevkovych-organizaci-z-hlediska-vztahu-zriz/?search_query=p%C5%99%C3%ADsp%C4%9Bvkov%C3%A9+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1).
4. HUTTNER, Jan, 2012. *Vnitropodniková směrnice ZOO Olomouc*.
5. KOŘÍNEK, Milan et al., 2006. *ZOO Olomouc včera a dnes*. 1. vyd. Olomouc: Epava. ISBN 80-86297-32-2.
6. KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL, 2006. *Základy marketingu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1489-9.
7. LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch a Petra MYLKOVÁ, 2011. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. [Http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU\\_78.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf) [online]. Praha, 2011 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU\\_78.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf).
8. MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TĚGL, 2009. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. 1. vydání. Ostrava: Anag. ISBN 978-80-7263-546-7.
9. PASEKOVÁ, Marie, 2006. *Finanční účetnictví: Pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-444-3.
10. PODHORSKÝ, Josef a Jaroslava SVOBODOVÁ, 2003. *Účetnictví příspěvkových organizací*. Ostrava: Anag. 277s. ISBN 80-7263-141-1.
11. PŘIKRYLOVÁ, Markéta, 2009. *Analýza hospodaření ZOO Olomouc příspěvkové organizace v letech 2006-2008*. Absolventská práce. Zlín.
12. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

13. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2010. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-624-1.
14. ZOO OLOMOUC, 2009. *Výroční zpráva 2008*. Olomouc.
15. ZOO OLOMOUC, 2010. *Výroční zpráva 2009*. Olomouc.
16. ZOO OLOMOUC, 2011. *Výroční zpráva 2010*. Olomouc.
17. ZOO OLOMOUC, 2012. *Výroční zpráva 2011*. Olomouc.
18. ZOO OLOMOUC, 2013. *Výroční zpráva 2012*. Olomouc.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CCS	Česká společnost pro palivové karty
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DHP	Daň z přidané hodnoty
DM	Dlouhodobý majetek
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FO	Fond odměn
IF	Investiční fond
KÚ	Krajský úřad
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
PHM	Pohonné hmoty
PO	Příspěvková organizace
RF	Rezervní fond
SFŽP	Státní fond životního prostředí

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vývoj nákladů v hlavní činnosti.....	34
Obr. 2. Vývoj výnosů v hlavní činnosti.....	36
Obr. 3. Vývoj nákladů v hospodářské činnosti.....	40
Obr. 4. Vývoj výnosů v hospodářské činnosti .....	41
Obr. 5. Vývoj čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Složení a podíl nákladů v hlavní činnosti v tis. Kč. ....	32
Tab. 2. Složení a podíl výnosů v hlavní činnosti v tis. Kč .....	35
Tab. 3. Hospodářský výsledek v hlavní činnosti .....	37
Tab. 4. Hospodářský výsledek v hospodářské činnosti.....	42
Tab. 5. Hospodářský výsledek organizace .....	42
Tab. 6. Fond odměn.....	43
Tab. 7. Fond kulturních a sociální potřeb .....	44
Tab. 8. Investiční fond .....	47
Tab. 9. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného hospodářské výsledku .....	48
Tab. 10. Rezervní fond z ostatních titulů.....	49
Tab. 11. SWOT analýza ZOO Olomouc .....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Analýza jednotlivých nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v hospodářské činnosti v letech 2010–2012
- P II Vertikální analýza čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele
- P III Horizontální analýza čerpání prostředků z dotací a příspěvků od zřizovatele
- P IV Informační letáček ZOO Olomouc



**PŘÍLOHA P I: ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU  
V HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI V LETECH 2010–2012**

KČ	2010	%	2011	%	2012	%
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>4 028 792,90</b>	<b>100,00</b>	<b>3 732 634,17</b>	<b>100,00</b>	<b>3 994 363,79</b>	<b>100,00</b>
Výnosy z prodeje služeb	1 277 116,75	31,70	1 630 226,03	43,67	1 703 650,71	42,65
Výnosy z pronájmu	777 242,32	19,29	430 954,31	11,55	300 800,32	7,53
Výnosy z prodaného zboží	663 962,43	16,48	829 889,99	22,23	1 006 507,78	25,20
Výnosy z prodeje materiálu	42 688,00	1,06	19 800,33	0,53	36 259,00	0,91
Ostatní výnosy z činnosti	1 267 783,40	31,47	821 763,51	22,02	947 145,98	23,71
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 897 533,30</b>	<b>47,10</b>	<b>1 571 849,49</b>	<b>42,11</b>	<b>1 990 157,27</b>	<b>49,82</b>
Spotřeba materiálu	37 511,83	0,93	70 259,03	1,88	9 077,90	0,23
Spotřeba energie	565,00	0,01	428,00	0,01	1 790,00	0,04
Prodané zboží	186 214,29	4,62	223 140,30	5,98	338 919,21	8,48
Opravy a udržování	5 460,85	0,14	1 980,33	0,05	1 002,00	0,03
Mzdové náklady	326 527,00	8,10	294 465,00	7,89	299 008,00	7,49
Zákonné pojištění	110 937,00	2,75	100 727,00	2,70	100 130,00	2,51
Ostatní služby	641 619,33	15,93	667 221,33	17,88	782 009,16	19,58
Ostatní náklady	218 709,00	5,43	173 312,50	4,64	138 742,00	3,47
Odpisy DM	62 519,00	1,55	40 316,00	1,08	32 909,00	0,82
Daň z příjmů	307 470,00	7,63	269 280,00	7,21	286 570,00	7,17
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>2 131 259,60</b>	<b>52,90</b>	<b>1 891 504,70</b>	<b>50,67</b>	<b>2 004 206,52</b>	<b>50,18</b>

**PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ Z DOTACÍ A PŘÍSPĚVKŮ  
OD ZŘIZOVATELE**

	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Příspěvek na provoz od zřizovatele</b>	24 372 062	89,84	23 320 000	88,22	23 165 000	81,80	23 165 000	75,30	23 155 000	83,54
<b>Dotace na provoz ze státního rozpočtu (MŽP)</b>	2 755 101	10,16	2 731 355	10,33	2 155 074	7,61	3 066 285	9,97	1 325 232	4,78
<b>Investiční dotace od zřizovatele</b>	0	0	383 180	1,45	0	0	4 532 722	14,73	1 500 000	5,41
<b>Investiční dotace od Olomouckého kraje</b>	0	0	0		3 000 000	10,59	0	0	1 500 000	5,41
<b>Ostatní drobné dotace</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	237 725	0,86
<b>CELKEM DOTACÍ POSKYTNUTÝCH</b>	<b>27 127 163</b>	<b>100,00</b>	<b>26 434 535</b>	<b>100,00</b>	<b>28 320 074</b>	<b>100,00</b>	<b>30 764 007</b>	<b>100,00</b>	<b>27 717 957</b>	<b>100,00</b>

**PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ Z DOTACÍ A PŘÍSPĚVKŮ  
OD ZŘIZOVATELE**

<b>Kč</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2009/2008</b>	<b>2010</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012</b>	<b>2012/2011</b>
<b>Příspěvek na provoz od zřizovatele</b>	24 372 062	23 320 000	- 4,32	23 165 000	- 0,66	23 165 000	0	23 155 000	- 0,04
<b>Dotace na provoz ze státního rozpočtu (MŽP)</b>	2 755 101	2 731 355	- 0,86	2 155 074	- 21,10	3 066 285	42,28	1 325 232	- 56,78
<b>Investiční dotace od zřizovatele</b>	0	383 180	0	0	0	4 532 722	0	1 500 000	- 66,91
<b>Investiční dotace od Olomouckého kraje</b>	0	0	0	3 000 000	0	0	0	1 500 000	0
<b>Ostatní drobné dotace</b>	0	0	0	0	0	0	0	237 725	0
<b>CELKEM DOTACÍ POSKYTNUTÝCH</b>	<b>27 127 163</b>	<b>26 434 535</b>	<b>- 2,55</b>	<b>28 320 074</b>	<b>7,13</b>	<b>30 764 007</b>	<b>8,63</b>	<b>27 717 957</b>	<b>- 9,90</b>