

Využití nástrojů controllingu a tvorba vnitřního kontrolního systému v příspěvkové organizaci „Muzeum Komenského v Přerově“

Bc. Trnkalová Karolína

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Trnkalová**
Osobní číslo: **M19028**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Využití nástrojů controllingu a tvorba vnitřního kontrolního systému v příspěvkové organizaci „Muzeum Komenského v Přerově“**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše podejte podstatu controllingu a vymezte jeho využití při řízení příspěvkových organizací a formuluje základní principy vnitřního kontrolního systému.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou finanční situaci vybrané příspěvkové organizace a stav využívání nástrojů controllingu.
- Analyzujte aktuální stav vnitřního kontrolního systému ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Zpracujte projekt pro zefektivnění řízení vybrané příspěvkové organizace zapojením controllingových nástrojů a vnitřního kontrolního systému.
- Zhodnoťte efektivnost projektu, rizika a ekonomické přínosy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- MÁČE, Miroslav. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018, 608 s. ISBN 978-80-271-2002-4.
- MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010, 182 s. ISBN 978-802-4517-261.
- REICHMANN, Thomas. *Controlling: Concepts of Management Control, Controllershhip, and Ratios*. 13th ed. Berlin: Heidelberg: Springer – Verlag, 2012, 338 s. ISBN 978-3-642-64546-4.
- SEAMAN, Bruce A. a Dennis R. YOUNG. *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*. 2nd ed. Cheltenham ; Northampton: Edward Elgar Publishing, 2018, 478 s. ISBN 978-1-785-36351-1.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MATÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9

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

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Karolína Trnkalová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na efektivnější využití nástrojů controllingu a přizpůsobení vnitřního kontrolního systému v příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově. Tato práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je literární rešerší z oblasti neziskových organizací s hlavním zaměřením na příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky a na jejich finanční hospodaření. Dále zpracovává teoretické aspekty z oblasti controllingu a vnitřního kontrolního systému. Na první část plynule navazuje praktická část spočívající ve zpracování finanční analýzy hospodaření organizace a analýze finančních zdrojů. V rámci dalšího oddílu je analyzován aktuální stav využívání controllingových nástrojů a situace v rámci fungování vnitřního kontrolního systému. Na základě těchto analýz jsou doporučeny změny v těchto oblastech včetně jejich analýze rizik a časové a ekonomické náročnosti.

Klíčová slova: příspěvková organizace, controlling, vnitřní kontrolní systém, finanční analýza, interní audit, financování, hospodaření

ABSTRACT

The master thesis is focused on for more efficient use of controlling tools and adaptation of the internal control system in the contributory organization, the Comenius Museum in Přerov. This thesis is divided into two parts. Theoretical part is a literary research from the field of non-profit organizations with the main focus on contributory organizations established by local self-governing units and their financial management. Further it processes theoretical aspects in the field of controlling and internal control system. Then it is followed by the practical part, which is focused a financial analysis and an analysis of financial resources. Next the current state of use of controlling tools and the situation with the functioning of internal control system are analysed. Based on these analyses, changes are recommended, including their risk analysis and time and economic complexity.

Keywords: Contributory organization, Controlling, Internal control system, Financial analysis, Internal audit, Financing, Economy

Na tomto listu bych chtěla zdůraznit poděkování vedoucí mé diplomové práce Ing. Milaně Otrusínové, Ph. D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad, které byly nápomocné při zpracování této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří vedoucí ekonomickému oddělení Muzea Komenského v Přerově Ing. Aleně Chodilové za poskytnutí podkladů nutných k vypracování práce a dále za její vstřícnou pomoc a ochotu při zodpovídání doplňujících dotazů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE SE ZAMĚŘENÍM NA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	13
1.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....	14
1.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ ÚSC	15
1.2.1 Územní samosprávné celky.....	15
1.2.2 Zřizování příspěvkových organizací	15
1.3 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	16
1.3.1 Finanční hospodaření	17
1.3.2 Finanční řízení.....	18
1.3.3 Peněžní fondy.....	19
1.4 POSTOJ ZŘIZOVATELE K PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI.....	20
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU	22
2.1 POJETÍ CONTROLLINGU.....	22
2.2 DĚLENÍ CONTROLLINGU	23
2.2.1 Operativní controlling	23
2.2.2 Strategický controlling	23
2.3 CONTROLLING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	24
2.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	25
2.4.1 Controller	25
2.4.2 Organizace bez pozice controllera	26
2.4.3 Organizace s pozicí controllera	26
2.5 POJETÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	27
2.5.1 Finanční analýza.....	27
2.5.2 Cash flow	29
3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM	31
3.1 PODSTATA A NÁSTROJE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	31
3.2 PŘEDPOKLADY EXISTENCE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	32
3.2.1 Účetnictví	33
3.2.2 Oběh účetních dokladů.....	33
3.2.3 Kalkulace a rozpočetnictví.....	34
3.3 SYSTÉM KONTROLY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	34
3.3.1 Řídicí kontrola.....	36
3.4 INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT	36
3.4.1 Rozdíl mezi controllingem a interním auditem.....	38

II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	40
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE A FUNGOVÁNÍ ORGANIZACE	40
4.2	HISTORIE ORGANIZACE	40
4.3	VYMEZENÍ HLAVNÍ ČINNOSTI ORGANIZACE	41
4.4	DOPLŇKOVÁ ČINNOST	42
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE	43
4.5.1	Vývoj počtu zaměstnanců příspěvkové organizace	44
5	SIMPLIFIKOVANÁ FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	46
5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH A TOKOVÝCH UKAZATELŮ	46
5.1.1	Analýza majetkové struktury	46
5.1.2	Analýza finanční struktury	48
5.1.3	Analýza nákladů a výnosů	49
5.2	UKAZATEL AUTARKIE	53
5.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	54
5.3.1	Likvidita	54
5.3.2	Čistý pracovní kapitál	55
5.3.3	Rentabilita doplňkové činnosti.....	55
5.3.4	Aktivita.....	56
5.3.5	Financování	58
5.4	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	59
6	ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ	61
6.1	FINANCOVÁNÍ Z HLAVNÍ A DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI.....	61
6.2	FINANCOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM DOTACÍ	62
6.3	FINANCOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM DARŮ	64
6.4	FINANCOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM FONDŮ	64
7	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU A VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU V ORGANIZACI.....	67
7.1	VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	67
7.2	PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACI	68
7.3	CONTROLLING.....	69
7.4	AKTUÁLNÍ NASTAVENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	71
7.4.1	Předběžná kontrola.....	71
7.4.2	Průběžná kontrola.....	73
7.4.3	Následná kontrola.....	73
7.4.4	Analýza rizik	73
8	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	74

8.1	INTERNÍ AUDITOR	74
8.2	REZERVAČNÍ SYSTÉM NÁVŠTĚV	76
8.3	SLEDOVÁNÍ KRÁTKODOBÉHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	78
8.4	ÚPRAVA VKS	79
8.4.1	Směrnice účtového rozvrhu.....	80
8.4.2	Směrnice fondu investic	81
8.4.3	Směrnice rezervního fondu	82
8.4.4	Vnitřní předpis „Finanční kontrola“	83
8.5	PLÁNOVÁNÍ	85
8.5.1	Návrh plánu financování akcí/projektů	86
8.5.2	Operativní plán nákladů hlavní činnosti	87
8.5.3	Operativní plánování výnosů	88
8.6	SLEDOVÁNÍ UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	89
9	VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ.....	92
9.1	PŘÍNOSY JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ	92
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	93
9.3	EKONOMICKÁ NÁROČNOST.....	95
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK.....	108
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Organizace neziskového sektoru v rámci svého působení nemají z ekonomického pohledu výhodné postavení. Zřizovatel není schopen uhradit veškeré náklady organizace, a tak často stojí na jejich bedrech dosahovat výnosů vlastní činností, získávat finanční prostředky prostřednictvím dotací. V některých případech existuje potřeba kontaktování potenciálních donátorů, kteří do rozpočtu organizace přispějí. Právě z těchto důvodů je efektivní hospodaření a ekonomické řízení nedílnou součástí také neziskového sektoru. Dříve bylo využívání controllingových nástrojů výhradně záležitostí soukromé sféry, nyní však veřejný sektor čím dál více zapojuje tyto činnosti do fungování svých organizací. V controllingu jde především o zefektivnění řízení, v souvislosti s neziskovými organizacemi také slouží jako podpora rozhodování o vynakládání jak veřejných prostředků, tak prostředků získaných vlastní činností.

Diplomová práce naplní své poslání v rámci rozdělení na dvě základní části. Prvotním impulsem pro tvorbu práce je uvedení do problematiky neziskových organizací se zaměřením na příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky, včetně jejich financování a hospodaření. Dále teoretickým vymezením problematiky controllingu – jeho nástrojů a fungování. Jako poslední obohatí práci shrnutí fungování vnitřního kontrolního systému, jeho uplatnění v neziskovém sektoru a stručná charakteristika interního auditu. Všechny tyto kapitoly budou zpracovány za použití literární rešerše.

Úkolem praktické části je mimo jiné úvodní seznámení s vybranou příspěvkovou organizací, na které navazuje zhodnocení její aktuální ekonomické situace za použití ukazatelů finanční analýzy a ukazatelů, které jsou pro příspěvkové organizace specifické. Zhodnocení zdrojů financování organizace následuje ihned po finanční analýze. Nedílnou součástí praktického zaměření práce bude posouzení současného nastavení vnitřního kontrolního systému organizace a zhodnocení využívaných controllingových nástrojů uplatňovaných při ekonomickém řízení organizace.

Na provedené analýzy bude plynule navazovat návrh na zapojení takových controllingových nástrojů, které v organizaci nejsou dosud uplatněny. Stejně tak na základě zhodnocení současného stavu vnitřního kontrolního systému budou navrženy činnosti k jeho aktualizaci či případnému doplnění. Poslední část zhodnotí přínosy předešlých návrhů pro organizaci. Následně tyto jednotlivé návrhy podrobí rizikové analýze, zhodnotí ekonomickou náročnost jednotlivých aktivit a jako poslední určí jejich časovou náročnost za použití síťové analýzy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je tvorba návrhu, po jehož implementaci bude dosaženo zefektivnění hospodaření a vynakládání s finančními prostředky příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově. Tento cíl bude naplněn prostřednictvím zavedení controllingových nástrojů a úpravy vnitřního kontrolního systému organizace. Návrhy se zaměřují, jak již bylo zmíněno na vybranou příspěvkovou organizaci a zlepšení jejího ekonomického řízení.

K dosažení hlavního cíle práce je nutné jeho rozložení do menších, dílčích cílů. Jako první si práce vytyčila potřebu zajištění poznatků z teoretické oblasti neziskových organizací se zaměřením zejména na příspěvkové organizace, co se jejich hospodaření a financování týče. Toto je následováno vymezením teoretických aspektů controllingu obecně. Navazujícím dílčím cílem bude vysvětlena podstata fungování vnitřního kontrolního systému. Všechny tyto dílčí cíle týkající se teoretické části jsou nezbytné k pokračování v praktické části diplomové práce.

Mezi úkoly praktické části patří v první řadě seznámení se s vybranou příspěvkovou organizací, následováno zhodnocením jejího hospodaření a ekonomické situace dále se zjednodušenou finanční analýzou uzpůsobenou potřebám příspěvkové organizace. Zhodnocení současného stavu využívání controllingových nástrojů a vnitřního kontrolního systému následuje návrh na jejich zavedení, aktualizaci či změnu. V závěru práce je nutné celý návrh podrobit rizikové a ekonomické analýze, časové náročnosti projektu a zhodnocení jejich přínosu.

V rámci zpracování jednotlivých dílčích cílů je využito hned několik vybraných metod odpovídajících aktuálním potřebám. Teoretické poznatky práce jsou zpracovány za použití literární rešerše. Pro posouzení ekonomické situace organizace a jejího finančního zdraví využije diplomová práce nástrojů finanční analýzy. Data pro finanční analýzu poskytnou finanční výkazy organizace z let 2017 – 2019. Dalším zdrojem informací pro zpracování práce jsou interní dokumenty organizace v rámci posouzení aktuálního nastavení vnitřního kontrolního systému a využívání controllingových nástrojů. Časová náročnost zavádění jednotlivých návrhů bude určena za předpokladu využití síťové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE SE ZAMĚŘENÍM NA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 1 – 2) zdůrazňují, že neziskové organizace nelze charakterizovat doslovně z jejich pojmového aparátu. Znamenalo by to, že se jedná o organizaci realizující nulový zisk. V praxi fungují tak, že zisk není jejich primárním cílem. Není jim zakázáno zisku dosáhnout, musí být však použit na další rozvoj organizace. Cílem neziskového sektoru je zastoupení potřeb veřejnosti v oblasti vzdělávání, sociálních služeb, veřejné správy, kultury, zdravotnictví aj. Organizace v rámci neziskového sektoru můžeme členit dle způsobu jejich financování na **nevládní neziskový sektor**, kam spadají politické strany či církve, a poté na **vládní neziskový sektor**, kam se řadí organizační složky státu, územní samosprávné celky a jejich příspěvkové organizace.

Napříč celým světem naplňují neziskové organizace 9 základních principů:

1. **Strategické řízení** – vedení by mělo uvažovat o vizi a hodnotách, stejně tak jako se snažit o udržitelnost a efektivní fungování,
2. **Správa věcí veřejných**
3. **Právní a etická odpovědnost** – vzhledem k faktu, že neziskové organizace naplňují potřeby veřejnosti, je nutné dodržovat zákony a ovládat své etické chování,
4. **Finanční řízení** – neziskové organizace nakládají se svěřenými prostředky efektivně a zodpovědně,
5. **Provoz a hodnocení** – v rámci provozu je nutné neustálé nastavování operativních plánů, stejně jako jejich hodnocení, které vede ke zlepšování poskytování služeb,
6. **Lidské zdroje** – lidské zdroje jsou nejvýznamnějším aktivem organizace, na prvním místě by měla být péče o zaměstnance,
7. **Fundraising** – získávání prostředků od zřizovatelů, případně dalších dárců,
8. **Marketing a komunikace** – vůči svému okolí jsou neziskové organizace otevřené a je zcela jasné jejich poslání,
9. **Správa informací** (Maguire, 2014, s. 42).

1.1 Legislativní rámec

Zákon č. 201/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech upravuje „*tvorbu, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, příjmy a výdaje státního rozpočtu, státní finanční aktiva a pasiva, finanční hospodaření organizačních složek státu, finanční kontrolu...*“ a jiné oblasti. Hlava XIII je zaměřena na hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací, kdy příspěvkovým organizacím jsou vymezeny paragrafy 53 – 63 (ČESKO, 2000a).

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů upravuje „*tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jimiž jsou obce a kraje, a stanoví pravidla hospodaření s finančními prostředky územních samosprávných celků. Upravuje také zřizování nebo zakládání právnických osob územních samosprávných celků.*“ Příspěvkovým organizacím jsou věnovány paragrafy 27 – 37 (ČESKO, 2000b).

Vedle těchto zákonů jsou Ministerstvem financí České republiky stanoveny České účetní standardy a další vyhlášky k účetnictví státu, jimiž se musí vybrané účetní jednotky řídit. Jedná se o:

- ČÚS 701 – Účty a zásady účtování na účtech,
- ČÚS 702 – Otevírání a uzavírání účetních knih,
- ČÚS 703 – Transfery,
- ČÚS 704 – Fondy účetní jednotky,
- ČÚS 705 – Rezervy,
- ČÚS 706 – Opravné položky a vyřazení pohledávek,
- ČÚS 707 – Zásoby,
- ČÚS 708 – Odpisování dlouhodobého majetku,
- ČÚS 709 – Vlastní zdroje,
- ČÚS 710 – Dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek,
- Vyhlášku č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a jiné vyhlášky (Ministerstvo financí, © 2016-2021; Maderová Voltnerová, 2013, s. 6).

Zákon o účetnictví taxativně vymezuje vybrané účetní jednotky, jimiž jsou organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, zdravotní pojišťovny a v neposlední řadě také **příspěvkové organizace**, na něž je zaměřena tato diplomová práce (ČESKO, 1991).

1.2 Příspěvkové organizace zřizované ÚSC

Příspěvkové organizace a jejich činnosti jsou vymezeny v zákonech č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

1.2.1 Územní samosprávné celky

Aby byl pochopen princip příspěvkových organizací zřizovaných územním samosprávným celkem, jako první je zapotřebí územní samosprávné celky charakterizovat. Územní samosprávné celky hospodaří s vlastním majetkem na základě příjmové a výdajové stránky jejich rozpočtu. Jsou povinni vést účetnictví na základě vyhlášky Ministerstva financí č. 410/2009, která jim určuje vedení účetnictví o stavu a pohybu majetku, příjmech, výdajích, výnosech a nákladech a v neposlední řadě o finančních propojeních na státní rozpočet. Územním samosprávným celkem je území, jehož občané mají nárok na samosprávu. Za toto území považujeme obce a kraje, jež právně jednají svým jménem a na vlastní odpovědnost. Obce i kraje disponují **přenesenou působností**, v rámci které vykonávají státní správu v rozsahu stanoveném zákonem. Výkon **samostatné působnosti** je rozdílný pro kraje i obce. Kraj může skrze své zastupitelstvo předkládat zákony Poslanecké sněmovně, případně návrhy Ústavnímu soudu, ale může také vydávat obecně závazné vyhlášky platné na celém území kraje, či zřizovat nebo rušit příspěvkové organizace a organizační složky. Obce v rámci samostatné působnosti se snaží vytvářet prostředí pro rozvoj sociální péče, ochrany a rozvoje zdraví, výchovy, vzdělávání a dopravy a mimo jiné mohou rovněž zakládat své vlastní příspěvkové organizace (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 2 – 5).

1.2.2 Zřizování příspěvkových organizací

Vycházejíc za zákona o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků, mohou být příspěvkové organizace zřízeny v případě, že některé činnosti prováděné územním samosprávným celkem jsou příliš komplexní a vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zároveň je nutno podotknout, že tyto příspěvkové organizace musejí prospívat veřejnosti a hospodárně využívat majetek svěřený jim zřizovatelem. Není vyloučeno dosahování zisku,

ačkoli to není jejich prioritou. Zřizovatel zakládá příspěvkovou organizaci zřizovací listinou, která musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti, včetně rozsahu svěřeného majetku. Zřizovatel příspěvkové organizace provádí kontrolu hospodaření v pravidelných intervalech zaměřenou buďto na dílčí části organizace či hospodaření organizace jako celku. Tato kontrola nemusí být zaměřena pouze na poskytnuté finanční prostředky, nýbrž může docházet k vyhodnocování rizika na provozní úrovni, kontrole dodržování právních norem nebo oblasti hospodárného využívání a ochrany majetku (ČESKO, 2000b; Maderová Voltnerová, Tégl, 2011, s. 52 – 67).

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 6 – 7) ve své knize uvádějí konkrétní oblasti, k jejichž pokrytí bývají příspěvkové organizace zakládány. Jedná se o vzdělávání, zdravotnictví, kulturu nebo sociální péči, nesmí být opomenuta ani ochrana majetku či bezpečnosti. Hlavní činnost příspěvkových organizací musí být financována z rozpočtu zřizovatele, jelikož často poskytují služby bezplatně nebo výrazně pod běžnou cenou a nejsou schopny z těchto příjmů pokrýt své náklady.

Hošáková a Musilová (2012, s. 20) uvádějí taxativní výčet příspěvkových organizací, které mohou být zřízeny územními samosprávnými celky. Jedná se o:

- Příspěvkové organizace zřízené obcí podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Příspěvkové organizace zřízené kraji podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích,
- Příspěvkové organizace zřízené městskými částmi územně statutárních měst podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Příspěvkové organizace zřízené hlavním městem Praha podle zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze,
- dále příspěvkové organizace zřízené městskými částmi hlavního města Prahy, zřízené dobrovolnými svazky obcí nebo zřízené regionálními radami.

1.3 Hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace, jakož i ostatní neziskové organizace vyžadují neustálý přísun peněžních prostředků na udržení dlouhodobé prosperity. Existuje několik způsobů financování, které jsou v oblasti neziskového sektoru využívány. **Více zdrojovost** je charakteristická různým množstvím donátorů, aby nedocházelo k přílišné závislosti na jednom zdroji. Významnou součástí plánovacího procesu v oblasti hospodaření příspěvkové

organizace je **fundraising**. Jedná se o získávání finančních prostředků nápomocných k dosahování cílů a poslání organizace. Oproti fundraisingu stojí také **samofinancování**, kdy je nezisková organizace schopna generovat příjmy a pokrýt veškeré své náklady. Může se jednat například o příjmy z členských příspěvků nebo hlavní, případně doplňkové činnosti (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 94 – 98; Rektořík, 2010, s. 93).

Peněžní prostředky poskytnuté z rozpočtu zřizovatele jsou určeny výhradně na provozní činnost a nekryjí případnou ztrátu, veškeré nevyčerpané prostředky se vrací na konci účtovacího období vždy do rozpočtu zřizovatele (ČESKO, 2000b; Maderová Voltnerová, Tégl, 2011, s. 80). Kromě zdrojů v hotovosti, které příspěvková organizace nabyla při jejím založení, obsahuje její rozpočet také další komponenty. Za interní zdroje označujeme kromě majetku také zlepšené výsledky hospodaření, na druhé straně mezi externí zdroje zahrnujeme dary a dotace (Seaman and Young, 2018, s. 89).

1.3.1 Finanční hospodaření

Na základě legislativní úpravy zákona č. 250/2000 Sb., je snadné definovat finanční hospodaření příspěvkových organizací. Paragraf 28 udává, že *„příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob...“* Příspěvkové organizace podle zákona disponují prostředky sloužícími k úhradě provozních výdajů, které jsou kryty z rozpočtu Evropské unie (ČESKO, 2000b). Souhrnným označením **transfer** rozumíme dle Máčehe (2018a, s. 269) peněžní prostředky získané z veřejných rozpočtů a jedná se o dotace, příspěvky, dávky, granty, peněžní dary nebo nenávratné finanční výpomoci.

Finančním hospodařením v neziskovém sektoru rozumíme hospodaření v souladu se všemi právními předpisy a metodickými pokyny. Vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací má výrazný vliv na její finanční hospodaření, ať se jedná o vztah k jeho rozpočtu či jeho podíl na ekonomickém rozhodování. Veškeré finanční vztahy jsou ovlivněny zákonem o rozpočtových pravidlech a metodickými pokyny zřizovatele. Obecně však platí, že vždy musí být sledována odděleně hlavní a doplňková činnost, stejně tak investiční a provozní prostředky. Majetek příspěvkové organizace se dělí na základě jeho nabytí na majetek:

- svěřený – zřizovatel svěřil tento majetek do správy příspěvkové organizaci,
- pronajatý/vypůjčený – na základě smluv pronajatý či vypůjčený majetek,

- vypůjčený – na základě smluv o výpůjčce,
- vlastní (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 19).

1.3.2 Finanční řízení

Za finanční řízení je považován efektivní chod organizace, která využívá řadu nástrojů (manažerské účetnictví, finanční analýzu, plánování, controllingové nástroje atd.). Mimo využívání těchto nástrojů se finanční řízení zaměřuje na analýzu majetkové a finanční struktury organizace a analýzu odchylek od žádoucího stavu, včetně stanovení jejich nápravy. Problémem finančního řízení neziskových organizací je řízení likvidity, cashflow, kalkulace a přiřazení nákladů ke konkrétním výnosům. Posuzování výkonnosti neziskové organizace na základě zisku nemá příliš velkou vypovídací schopnost, protože primárním cílem neziskové organizace v hlavní činnosti není dosahování zisku. Co je ale velmi důležité, zejména z hlediska zřizovatele, je zabývat se velmi detailně analýzou nákladů a výnosů (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 9 – 11).

Zákon o rozpočtových pravidlech územních samospráv ukládá příspěvkové organizaci možnost navázat na svou hlavní činnost také činností doplňkovou. Účelem této doplňkové činnosti je efektivnější využití hospodářských prostředků a pracovních sil, zároveň je nutné dbát na to, aby jejím provozováním nedošlo k narušení hlavní činnosti. Provozování doplňkové činnosti, je stejně jako činnost hlavní definováno ve zřizovací listině. Cílem hlavní činnosti je dosažení vyrovnaného rozpočtu. V rámci doplňkové činnosti může příspěvková organizace získat finanční prostředky ke krytí případné ztráty z hlavní činnosti nebo k možnosti investice do zlepšení hlavní činnosti, z tohoto důvodu je zisk z doplňkové činnosti považován za další možnost získání finančních prostředků (Maderová Voltnerová, Tégl, 2011, s. 57).

Pro využití potenciálu finančního řízení v neziskovém sektoru je nezbytné využívání finančních cílů a politik, včetně použitých nástrojů a postupů, kterými stanovených cílů organizace dosahují (Zietlow, Hankin a O'Brien, 2018, s. 10). Finanční řízení neziskových organizací se opírá o tzv. principy 3E, jež by se při hodnocení výkonnosti organizace měly vyhodnocovat vždy společně. Principy jsou základním kamenem finančního řízení. Jde zejména o přeměnu vstupů (personální a věcné zajištění) na výstupy (což jsou správou požadované účinky), jedná se o:

- „*Economy (hospodárnost)* – co nejnížší vynaložení prostředků při dodržení odpovídající kvality. Jedná se o kritérium hodnocení na vstupu založené na principu dělat věci levně.
- *Effectiveness (účelnost)* – účelnost dosahování cílů, dosažení potřebných výstupů, vztah mezi cíli a výstupy založený na principu dělání správných věcí.
- *Efficiency (efektivita)* – účinnost, efektivnost vyjadřující míru dosahovaných výsledků. Jde o kritérium hodnocení vztahů vstupů a výstupů založené na principu dělání věci správnou cestou“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 8 – 9).

S finančním řízením nepochybně souvisí finanční flexibilita. Finanční flexibilita je dle Rady pro finanční účetní standardy schopnost účetní jednotky přijmout účinná opatření ke změně částek a načasování peněžních toků, aby mohla reagovat na neočekávané potřeby a příležitosti (Zietlow, Hankin a O'Brien, 2018, s. 42).

Zdrojem informací pro finanční řízení jsou bezpochyby informace z účetnictví. Finanční účetnictví přehledně zobrazuje stav majetku, závazků, aktiv, nákladů a výnosů a hlavně výsledku hospodaření. Manažerské účetnictví se zabývá detailnějším zobrazením hospodářské činnosti vzhledem k tomu, že jeho součástí jsou kalkulace, rozpočetnictví a vnitropodnikové účetnictví. Neziskové organizace mohou zlepšit svou činnost využitím nástrojů uplatňovaných v soukromém sektoru k zefektivnění v oblastech:

- srovnávání plánu a skutečnosti a zjišťování odchylek,
- zlepšení plánování pomocí cashflow,
- řízení likvidity a vyhodnocování rentability (příp. zlepšení efektivnosti doplňkové činnosti),
- vytvoření vnitřního kontrolního systému, včetně směrnic pro zlepšení řízení (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 12).

1.3.3 Peněžní fondy

Tvorba peněžních fondů a jejich čerpání na zajištění potřeb organizace vychází ze zákona o rozpočtových pravidlech. Jedná se o formu interního financování, která zahrnuje zdroje získané vlastní činností nebo prostřednictvím transferů. Peněžní fondy jsou považovány za mimorozpočtové zdroje a jejich nevyčerpaná výše se po konci roku převádí do následujícího roku. **Investiční fond** a **fond kulturních a sociálních potřeb** jsou peněžními fondy

příspěvkových organizací. Investiční fond financuje dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek u příspěvkových organizací tvořených územním samosprávným celkem. Tyto dva ale nejsou jedinými fondy, které lze nalézt v příspěvkových organizacích. Ze zlepšeného výsledku hospodaření tvoří příspěvková organizace **fond rezervní a fond odměn**. Určitá část ze zlepšeného výsledku hospodaření bývá přidělena do fondu odměn, ze kterého je potom vedení organizace schopno financovat v případě překročení dostupných peněžních prostředků na platy. Rezervní fond slouží k úhradě případného zhoršeného výsledku hospodaření a nabývá na hodnotě díky peněžním darům nebo příjmům z prodeje majetku (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 20 – 21; Máče, 2018a, s. 198, 275 – 276).

1.4 Postoj zřizovatele k příspěvkové organizaci

Příspěvková organizace, na kterou je zaměřena praktická část diplomové práce je zřízena územním samosprávným celkem, a tudíž se tato podkapitola bude věnovat zřizovateli na úrovni územního samosprávného celku.

Příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních samosprávných rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Z tohoto zákona vyplývá vztah mezi zřizovatelem a jím zřízenou příspěvkovou organizací. Zřizovateli vzniká povinnost zápisu příspěvkové organizace do obchodního rejstříku (Maderová Voltnerová, Tégl, 2011, s. 6). Zřizovatel vydává zřizovatelskou listinu v okamžiku vzniku příspěvkové organizace. Tato zřizovatelská listina musí obsahovat název a sídlo příspěvkové organizace, vymezení hlavní činnosti (příp. doplňkové), popis svěřeného majetku, statutární orgán a dobu, na kterou byla zřízena. Mimo zřizovatelskou listinu musí být v rámci fungování příspěvkové organizace stanoveny vnitřní předpisy týkající se organizačního řádu, pravidel hospodaření, odpisového plánu, pravidel pro oběh účetních dokladů a další (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 51).

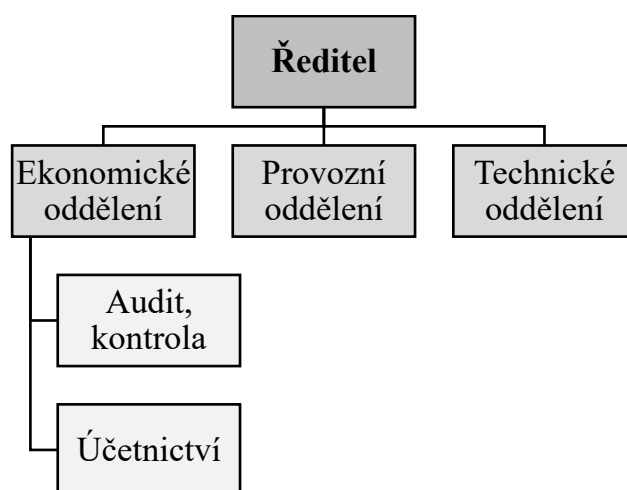
Otrusinová a Kubičková (2011, s. 26 – 27) upozorňují na nutné zásady při vymezení majetkových práv. Příspěvková organizace obdrží od svého zřizovatele majetek, který je povinna spravovat, účtovat o něm a efektivně jej užívat k naplnění svého účelu. Ačkoli je majetek ve vlastnictví příspěvkové organizace, vlastníkem majetku je stále zřizovatel. Další způsoby nabývání majetku (viz kapitola 1.3.1.) jsou podřízeny písemnému souhlasu zřizovatele. Zřizovateli vyplývají další práva a povinnosti, mezi něž patří:

- rozhodnutí o vedení účetnictví,

- poskytnutí příspěvku na provoz a investice,
- písemné povolení k provozování doplňkové činnosti,
- provádění kontroly hospodaření, vč. rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do fondů,
- schvalování odpisového plánu, vydávání metodických pokynů, stanovení odvodů atd.

Příspěvková organizace obdrží příspěvek na provoz z rozpočtu zřizovatele, výše tohoto příspěvku není zákonem definována. Zřizovatel však musí poskytnout takovou výši, která je nezbytná k zajištění nutných potřeb příspěvkové organizace. Zákon taktéž uděluje zřizovateli právo nařídít příspěvkové organizaci odvod do jeho rozpočtu, a to zejména v případech, kdy výnosy organizace výrazně překračují náklady nebo pokud došlo k porušení rozpočtové kázně. Porušením rozpočtové kázně se rozumí nelegální využívání či zadržování zdrojů poskytnutých z rozpočtu zřizovatele. (ČESKO, 2000b; Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 19 - 20).

Při zaměření se na organizační strukturu příspěvkové organizace, Hošáková a Musilová (2012, s. 20) popisují, že ředitel, příp. ředitelka jako statutární orgán příspěvkové organizace a jeho jmenování/odvolání je v kompetenci orgánu zřizovatele (starosta obce, rada obce či kraje). Jmenování statutárního orgánu není definováno výběrovým řízením, odvolání z funkce nemusí být odůvodněno ze strany zřizovatele. Zřizovatel stanovuje plat, odměny a schvaluje zprávu o činnosti příspěvkové organizace. Statutární orgán příspěvkové organizace jedná samostatně, zodpovídá se však orgánu zřizovatele.



Obrázek 1 Příklad organizační struktury příspěvkové organizace (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 51; vlastní zpracování)

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

2.1 Pojetí controllingu

Pojem „controlling“ není legislativně vymezen. Pokud bychom se nechali inspirovat Lazarem (2012, s. 174 – 175), můžeme controlling chápat jako odvětví ekonomického řízení, které zahrnuje informace a data z účetnictví a kalkulace neúplných nákladů, přičemž se zároveň soustředí na vyhodnocení těchto informací jak z hlediska celopodnikového, tak z hlediska jednotlivých oddělení.

Matyáš a Stránský (2010, s. 9) charakterizují controlling jako metodu řízení, která spočívá v důsledném stanovení cílů organizace. Stejně významné je také pozorování a hodnocení dosažení těchto cílů. Podstaté je zmínit zároveň fakt, že na organizaci musí být nahlíženo jako na systém vzájemně propojených subsystémů, nikoli jako na dílčí části.

Každý systém controllingu se orientuje na 5 oblastí, kterými rozumíme cíl, trh, úzký profil, budoucnost a zákazníky. Ve všech těchto oblastech controlling pracuje v rámci operativní a strategické úrovně. Za hlavní úkoly controllingu považujeme plánování, kontrolu a řízení. Prvním krokem je tvorba plánu na nadcházející období. Tento plán může být následně kontrolován a v průběhu sledovaného období srovnáván se skutečností. Odchytky zjištěné porovnáváním se poté analyzují a na základě těchto analýz dochází k řízení, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (Vollmuth, 2004, s. 16 – 20).

Drury (2020, s. 422) zdůrazňuje významnost řízení a kontroly na základě zpětných údajů nebo na základě dopředné vazby. „**Feedback control**“ je zaměřena na monitorování skutečně dosažených výstupů a jejich porovnání s plánem, přičemž při zjištění odchylek přijímá nutná nápravná opatření. Podstatou „**feed-forward control**“ není srovnávání skutečného a žádoucího stavu, ale predikce výstupu v určitém čase. Druhý zmíněný typ je lépe přizpůsobitelný změnám, jelikož se zaměřuje na budoucnost.

Využití controllingu v praxi ovlivňuje fakt, o jakou organizaci se jedná (rozdílně bude uplatňován controlling u ziskových a neziskových organizací). Dále je nastavení controllingového systému ovlivněno vnějším okolím, případně nároky na konkurenceschopnost nebo účelem využití controllingu (Žižlavský, 2014, s. 10).

2.2 Dělení controllingu

Controlling je dle Reichmanna (2012, s. 5; 210 – 211) podpora řízení orientovaná na cíle, jejíž přednosti se využívají k nabývání a zpracování informací pro dílčí činnosti, kterými je plánování, kontrola a řízení. Cílem controllingu je stanovení měřítek vhodných ke srovnávání a tato měřítka zároveň v průběhu času porovnávat. Při rozdělení controllingu na operativní a strategický je nutno chápat každý z nich jako zcela odlišné prvky, které spolu nicméně velmi úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Strategické plánování a rozhodování definuje operativní cíle a měřítka, naopak to ale nefunguje.

2.2.1 Operativní controlling

Operativní controlling se soustřeďuje na krátkodobé a střednědobé úkoly a kontroly

Podle Vollmutha (2004, s. 21) se operativní controlling soustřeďuje na krátkodobé a střednědobé úkoly a kontroly. Ruku v ruce se stanovením úkolů jsou sestaveny operativní nástroje, které jsou využívány v průběhu sledovaného období k rychlejšímu dosažení cílů. Operativní analýzy slouží ke zjišťování odchylek od plánu, což umožňuje vedení organizace rychle reagovat. Eschenbach (2004, s. 184) ve své knize popisuje důležitost provázanosti operativního a strategického controllingu, jelikož veškeré strategické cíle by měly být promítnuty do operativních rozhodování.

2.2.2 Strategický controlling

Strategický controlling se zaměřuje na podporu dlouhodobě orientovaného strategického plánování a kontroly, čímž rozumíme například odhalení rizik vnějšího okolí, a dále silných či slabých stránek organizace včetně srovnávání s konkurencí.

Tabulka 1 Srovnání operativního a strategického controllingu (Reichmann, 2012, s. 211; vlastní zpracování)

	Operativní controlling	Strategický controlling
Orientace managementu	Zajištění účinnosti interních procesů, likvidity	Zajištění dlouhodobé prosperity
Dimenze	Výdaje/Výnosy, Náklady/Výkony	Šance/Rizika, Přednosti/Slabiny
Orientace	Vnitřní prostředí	Vnější prostředí

Hlavní cíl	Hospodárnost, zisk, rentabilita	Dlouhodobá existence, potenciál úspěchu
Informační zdroje	Údaje z účetnictví	Analýza tržního prostředí

2.3 Controlling neziskových organizací

Obecně jde v controllingu o efektivní využívání zdrojů, které má management k dispozici a není tomu jinak ani u neziskových organizací. Neziskové organizace disponují finančními prostředky od svých zřizovatelů, tyto však nejsou jediným zdrojem, se kterým musí být efektivně vynakládáno. Mezi další zdroje řadíme zázemí, služby a materiál (energie, vybavení, nemovitosti atd.) nebo lidi (zaměstnanci, externí pracovníci, dobrovolníci). Vzácnost zdrojů je charakteristickým ekonomickým jevem, a proto nedostatek uvedených zdrojů není v případě neziskových organizací překvapením. Právě controlling je v této oblasti důležitou metodou napomáhající managementu k maximalizaci efektivnosti využívání veškerých zdrojů (Matyáš a Stránský, 2010, s. 9; Šedivý a Medlíková, 2017, s. 45).

Neziskové organizace se od soukromé sféry liší výrazně komplexnějším systémem cílů, kdy v první řadě musí organizace brát ohled na své poslání a až poté navazovat dílčími cíli. Cíle účinku se zaměřují na jednotlivé skupiny působící na organizaci a určují, čeho má být u nich dosaženo. Cíle poskytování výkonů jsou měřitelnou hodnotou poskytovaných služeb nebo výrobků. Potenciální cíle a cíle postupu jsou zaměřeny na zdroje uvedené výše a jejich efektivní využití při poskytování služeb/výrobků. Splněním těchto dílčích cílů dochází k naplnění účelu organizace a uspokojení skupin interního i externího prostředí (Eschenbach, 2004, s. 712 – 713).

Jak již bylo řečeno, při nastavení controllingového systému nelze využít obecný vzorec a každý systém musí být individuálně přizpůsoben organizaci, o to více toto tvrzení platí u neziskových organizací. Podstatou zůstává zaměření se na zjišťování odchylek a stanovení opatření k jejich nápravě. V neziskových organizacích je hodnocení často obtížnější, kvůli kvalitativnímu zaměření cílů (Eschenbach, 2004, s. 715). Vzhledem k faktu, že controlling je často soustředěn na podnikatelské subjekty, jejichž cílem je dosažení zisku, Matyáš a Stránský (2010, s. 15) podotýkají významné diference týkající se neziskových organizací:

Absence kritéria zisku

Jak již vyplývá z názvu, hlavním cílem neziskových organizací není dosahování zisku, nýbrž poskytování služeb. I přesto je zastoupena pozice „zákazníka,“ kterým je na jedné straně dárce a na opačné straně ten, kdo je příjemcem služby. Výnos neziskové organizace je příspěvkem dárce, a proto není měřitelnou jednotkou úspěšnosti v controllingovém systému (Matyáš a Stránský, 2010, s. 15).

Vyrovnanost hospodaření a averze k riziku

Matyáš a Stránský (2010, s. 17) zdůrazňují rozdíl v charakteristikách neziskových organizací a podnikatelských subjektů. Podnikatelské subjekty, vzhledem k faktu, že jejich cílem je dosahování zisku podstupují běžně při podnikání vyšší riziko, které si vynahrazují predikovanou hodnotou zisku. U neziskových organizací tato kompenzace však neplatí – nevyužitá náklady jednoho projektu nelze využít k financování ztráty jiného, s výjimkou zisku z doplňkové činnosti.

Důraz na transparentnost

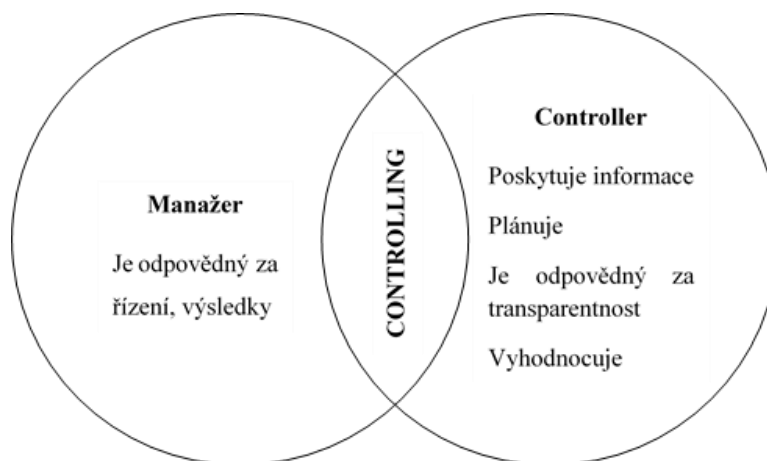
Transparentnost není typickým jevem u podnikatelských subjektů, jelikož by tímto krokem mohlo dojít ke ztrátě případné konkurenční výhody. U neziskových organizací však musí být jasně viditelný vztah ve finančním vyjádření nákladů a výnosů. Transparentnost je vyžadována zejména ze strany dárců, kvůli jejich dostatečnému přehledu o tom, co se děje s jejich vloženými prostředky (Matyáš a Stránský, 2010, s. 18).

2.4 Organizační začlenění controllingu

2.4.1 Controller

Controller musí být bezpochyby člověkem velmi vzdělaným v oblastech ekonomiky, financí, logistiky, statistiky a dalších, zahrnující práci s lidmi. Controller zařazený v organizační struktuře nemá standardně velké množství podřízených, naproti tomu musí být schopen komunikovat s lidmi postavenými na vrcholových pozicích. Práce controllera je nepostradatelná při plánování, neboť controller je pomocníkem při sestavování plánu a také prostředníkem při konzultaci a zpracování jednotlivých dílčích plánů. Úlohou controllera je srovnávání těchto plánů s dosaženými výsledky a zároveň vyhodnocení odchylek a poskytnutí případných návrhů na zlepšení. Významnou roli hraje controller také z dlouhodobého hlediska, při přijímání strategických rozhodnutí, jelikož jeho úlohou je vyhodnocení dopadů přijatých rozhodnutí (Lazar, 2012, s. 243 – 245).

Žižlavský (2014, s. 13 – 15) upozorňuje na rozdíl kompetencí controllera a manažera. Uvádí, že řídicí pracovníci také plní funkci controllingu při průběžném srovnávání plánu a skutečnosti či řízení odchylek na svém oddělení. Controller se zaměřuje na získání informací z různých částí podniku, napomáhá vedení při přijímání strategických rozhodnutí a analyzuje dopady těchto rozhodnutí. Výkon funkce controllingu je výsledkem vzájemné součinnosti controllera a řídicích pracovníků.



Obrázek 2 Úlohy manažera a controllera (Žižlavský, 2014, s. 14; vlastní zpracování)

2.4.2 Organizace bez pozice controllera

Existuje možnost vykonávat controlling bez přímo odpovědné osoby, a to tím způsobem, že funkce controllingu je náplní práce zaměstnanců na odboru účetnictví. Ačkoli jsou tito zaměstnanci ve svém oboru znalí, může se stát, že jim chybí orientace v jiných oborech nutných pro plnění důležitých úkolů oblasti controllingu, a tedy nemusí být dostatečně zpracovány. Důvodem je to, že controlling je orientován především na budoucnost, účetnictví je spíše pohledem zpět (Žižlavský, 2014, s. 16).

2.4.3 Organizace s pozicí controllera

Zavedením samostatné pozice controllera získá organizace osobu nezávislou a odborně kompetentní, která je schopna analyzovat rozhodnutí bez značného subjektivního zaměření. Zároveň jsou úkoly z této oblasti sjednocovány do jednoho útvaru, a nejsou decentralizovány na různá oddělení organizace. Controllingový útvar může mít formu štábního nebo liniového útvaru (Finport, 2011).

Štábní pozice

Zařazení controllera na štábní pozici definuje jeho pravomoci jako poradní orgán. Útvar na této pozici je přímo podřízen vrcholovému vedení, nicméně controller nemá žádné

rozhodovací či nařizovací kompetence. Mezi úlohy controllera patří získání a vyhodnocení informací, koordinace plánů a dozor nad přijatými rozhodnutími. Výhodou tohoto zařazení je nestranný postoj, na druhé straně může docházet ke konfliktům s liniiovými manažery, kteří mohou útvár považovat za „kontrolní orgán“ (Finport, 2011; Žižlavský, 2014, s. 17).

Liniová pozice

Tento typ zařazení útvaru controllingu je efektivnější z důvodu širších kompetencí. Controller není podřízen přímo vedení, je na stejné úrovni, jako ostatní hlavní oblasti organizace a stejně tak je zodpovědný za přijatá rozhodnutí. Na rozdíl od štábní pozice, controller zde disponuje nařizovací a rozhodovací kompetencí (Finport, 2011).

2.5 Pojetí finančního controllingu

Finanční controlling zajišťuje organizaci dlouhodobé udržení své existence mj. díky udržení stále platební schopnosti – tzn. organizace má v daném okamžiku k dispozici větší množství pohotových prostředků, než má reálně splatných závazků. Finanční controlling se zaměřuje na finanční oblasti, ve kterých organizace vyniká, případně strádá, stanovuje zásady financování a provádí preventivní opatření k udržení platební schopnosti a finanční rovnováhy. Předpokladem úspěšné implementace finančního controllingu je využívání manažerského účetnictví, ze kterého vychází finanční analýza jako jeden z nástrojů finančního controllingu (Konečný, 2007, s. 113 – 114)

2.5.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástrojem sloužícím k popsání finančního zdraví podniku a je nedílnou součástí finančního řízení. Nejedná se pouze o využívání informací z účetnictví, finanční analýza je obohacena o hodnocení vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivnily hospodaření. Finanční analýza není upravena právními předpisy, a tak je možno si finanční analýzu přizpůsobit podmínkám neziskové organizace, zejména z důvodu jiných způsobů financování (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 85). Finanční analýza ve veřejném sektoru by měla být přizpůsobena specifickým požadavkům jednotlivých organizací, mezi které může patřit např. charakteristika prostředí, v němž se organizace nachází, rozdílnost nákladových a výnosových středisek, charakter finančních toků, struktura rozvahy či případně odlišnosti v odvětví (Vodáková, 2013, s. 112). Mezi nástroje finanční analýzy patří stanovení poměrových ukazatelů (které poukazují na vzájemný vztah dvou veličin ze

sledovaných účetních výkazů prostřednictvím jejich podílu) a následné srovnávání naměřených hodnot s plánovanými (Máče, 2018b, s. 421)

Rentabilita

Jedno z kritérií k posouzení finanční situace organizace ve veřejném sektoru. V případě příspěvkových organizací lze rentabilitu hodnotit na základě kritéria minimalizace ztráty nebo na základě úspory rozpočtovaných výdajů za předpokladu poskytování služeb ve stanovené kvalitě.

Schopnost hradit splatné závazky

Kritérium likvidity není potřeba přizpůsobovat neziskovým organizacím, pouze je nutno správné rozložení tvorby a potřeby peněžních prostředků z hlediska časového.

Finanční nezávislost vlastníka

Poslední kritérium posouzení finančního zdraví organizace se zabývá strukturou zdrojů.

Finanční analýza se v neziskovém sektoru třídí do tří oblastí, jimiž jsou **běžné hospodaření, investiční činnost a její financování a hospodaření s majetkem** (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 86).

Metody finanční analýzy pro hodnocení procesů

Otrusinová a Kubičková (2011, s. 86) uvádějí, že pro hodnocení procesů se lze inspirovat metodami využívanými v podnikatelské sféře, je ale velmi důležité, tyto metody přizpůsobit na konkrétní organizaci. Finanční analýza municipální sféry se zabývá:

- analýzou hospodaření v běžném rozpočtu – na základě příjmů a výdajů,
- analýzou druhů příjmů a výdajů – zjišťuje se vliv rozhodnutí organizace na jejich výši,
- analýzou salda běžného rozpočtu,
- analýzou dosahovaných úspor oproti rozpočtované výši,
- analýzou investičních výdajů a příjmů,
- analýzou závazků a majetku
- analýzou celkových provozních nákladů.

Finanční analýza jako hodnotící nástroj výkonnosti

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, organizace veřejného sektoru nejsou zakládány s kritériem dosahování zisku, a proto je jejich působení závislé na financování z rozpočtu zřizovatele (státního rozpočtu, rozpočtu kraje), případně na kladném výsledku hospodaření při výkonu doplňkové činnosti. Primárním úkolem finanční analýzy je měřit úspornost vynaložených nákladů k požadovanému výstupu. „*Finanční analýza musí vždy splňovat požadavky účelnosti, aplikovatelnosti a informační efektivity.*“ Řízení nákladů neziskových organizací je významné v případě samofinancování, aby organizace byla schopna uhradit své náklady ze svých příjmů, a zároveň tyto náklady minimalizovala a maximalizovala z nich užitek (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 110 – 111).

Ukazatele finanční analýzy neziskové organizace

Vzhledem k diferenciaci neziskového sektoru od podnikatelského prostředí je zapotřebí vybrat takové ukazatele finanční analýzy, které budou mít pro předmět činnosti organizace vypovídací hodnotu, případně si tyto ukazatele přizpůsobit. Tyto ukazatele se souhrnně nazývají jako strukturovaný soubor ukazatelů:

- Ukazatel **autarkie** – udává míru soběstačnosti organizace v pokrytí nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů,
- ukazatel **rentability** – v případě doplňkové činnosti, případně modifikovaný ukazatel pro hlavní činnost,
- ukazatel **aktivity** – sleduje obrat kapitálu, dobu obratu pohledávek a míru vázanosti stálých aktiv ve výnosech,
- ukazatel **financování** – ukazuje finanční samostatnost, míru zadluženosti a oddlužování,
- ukazatel **likvidity** – shodný s podnikatelským prostředím,
- ukazatel **investičního rozvoje/útlumu** – poskytuje informace o míře opotřebení majetku,
- ukazatel **produktivity** – poukazuje na produktivitu práce a kapitálu z přidané hodnoty (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 112 - 116).

2.5.2 Cash flow

Monitorování pohybu peněz ve vybraném období pomáhá organizaci rozvrhnout a zajistit dostatek peněžních prostředků k úhradě jejich závazků. Principem je sledování výdajů

a příjmů v konkrétním okamžiku (tedy v momentě, kdy dojde k jejich reálnému zaúčtování) včetně udržení optimální hladiny peněžních prostředků dostupných v hotovosti. Výkaz cash flow je pomocníkem při řešení časového a obsahového rozporu mezi ziskem a ztrátou, náklady a výdaji, výnosy a příjmy a reálným stavem peněžních prostředků. Obecně je nutno výkaz cash flow rozlišovat na provozní a investiční část, přičemž investiční peněžní prostředky by neměly zahrnovat peněžní prostředky z peněžních fondů (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 124 – 125).

Metody sestavení výkazu cash flow

Přímá metoda

Sestavení výkazu cash flow přímou metodou spočívá v evidenci skutečných přijatých a vydaných plateb. Zjednodušený výkaz cash flow lze obohatit o rozčlenění výdajů a příjmů dle oblastí (provozní, investiční), které jsou v průběhu roku sledovány odděleně a sjednotí se na konci roku. V tomto případě je pro rozdělení příjmů a výdajů nutné, aby z dokladu byla zřejmá identifikace pohybu peněžních prostředků (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 126).

Tabulka 2 Základní schéma výkazu cash flow (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 127; vlastní zpracování)

	Počáteční stav peněžních prostředků
+	Příjmy za určité období
-	Výdaje za určité období
=	Konečný stav peněžních prostředků

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda využívá údajů z účetnictví, jejím prostřednictvím se očisťuje výsledek hospodaření o výnosy a náklady, u nichž nejsou prokázány pohyby peněžních prostředků, čímž jsou charakteristické například odpisy nebo výdaje příštích období. Tento výsledek je nutno opravit o změny položek pracovního kapitálu, které poukazují na oblasti, ve kterých došlo ke zvýšení/snížení peněžních prostředků a v jaké formě (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 127 – 128).

3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

V této kapitole se práce zaměří na charakteristiku vnitřního kontrolního systému jako významné součásti fungování všech organizací. Vnitřní kontrolní systém je součástí finančního řízení (mj. také veřejnosprávní kontrola a finanční kontrola). Vnitřním kontrolním systémem se rozumí výkon řídicí kontroly a interního auditu, jejichž cílem je včasné poskytnutí informací vedení organizace o jejím nakládání s veřejnými prostředky (Hájek, 2004, s. 2).

Jak uvádí Drury (2020, s. 419 – 420) pokud by nebylo cílů, které je třeba dosahovat, nemohlo by být ani kontroly. Rozlišuje typy kontrol na **strategické**, které se zaměřují na vnější prostředí a vyhodnocují silné a slabé stránky, případně hrozby a příležitosti v okolí organizace za využití metody benchmarkingu. Na druhé straně zdůrazňuje tzv. **management control**, který se soustředí na dosahování krátkodobých cílů v organizaci a správné vedení zaměstnanců, kteří tyto cíle pomáhají naplňovat. Podbodem tomuto typu kontroly je kontrola výsledků, která souhrnně vyhodnocuje údaje jednotlivých oblastí organizace, a tak právě tento typ kontroly můžeme srovnávat v našich podmínkách s vnitřním kontrolním systémem.

3.1 Podstata a nástroje vnitřního kontrolního systému

Pokud bychom hledali definici vnitřního kontrolního systému v platných právních předpisech, bohužel bychom nebyli příliš úspěšní. Můžeme však částečně vycházet ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), konkrétně části čtvrté.

Schiffer (2009, s. 17) vysvětluje vnitřní kontrolní systém jako souhrn kontrol v jednotlivých oblastech (provozní, finanční a evidenční) avšak s nutností jejich vzájemné návaznosti a propojenosti. Podstatné je vzájemné srovnávání napříč obory podnikové soustavy (např. porovnání účetnictví s rozpočty hospodářských středisek). V současné době kontrolu velmi usnadňuje využívání výpočetní techniky a programů sestavených právě za tímto účelem.

Správně nastavený vnitřní kontrolní systém vytváří podmínky pro efektivní, účelný a hospodárný výkon veřejné správy. Zároveň jsou díky němu včas odhalena rizika související se záměry orgánů, o kterých jsou následně informovány příslušné útvary, které vydávají opatření k nápravě (ČESKO, 2001).

Mezi základní prvky vnitřního kontrolního systému řadí Otrusinová (2008, s. 46) kontrolní prostředí týkající se vnitřního fungování a řízení organizace. Nesmí být opomenuto určení rizika, na jehož základě organizace analyzuje případná rizika. K zajištění plnění cílů slouží kontrolní aktivity a monitoring. V neposlední řadě je velmi významná interní komunikace a šíření informací oprávněným osobám, protože jen takto může být dosaženo kvalitního vnitřního kontrolního systému.

Významným nástrojem a předmětem kontroly rozumíme všechny obory v podnikové informační soustavě, ať už se jedná o účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví či operativní evidenci.

Za prvořadý nástroj kontroly je považováno účetnictví a účetní systém. Role účetnictví ve vnitřním kontrolním systému je nezastupitelná pouze za předpokladu, že účetnictví je vedeno správně a v souladu s všeobecně platnými právními předpisy. Mezi jeho úkoly patří například:

- řádný sběr a evidence průkazných účetních informací pro řízení účetní jednotky a ochranu majetku,
- dodržování zásad a principů účetnictví (zásada pravdivého a věrného zobrazení, akruální princip, zásada bilanční kontinuity, zásada objektivit účetních informací aj.),
- sestavení účetní závěrky,
- dodržování právních norem (Schiffer, 2009, s. 17).

Nemec (2010, s. 20 – 21) upozorňuje na nutnost diverzifikace vnitřního kontrolního systému pro jednotlivé organizace vzhledem k tomu, že nastavení interní kontroly není všeobecným pojmem. Právě nastavení kontrolního systému může být chybou při implementaci v konkrétní organizaci, jelikož se může stát, že systém je pouze „okopírovaný“ a není přizpůsobený potřebám a cílům dané organizace. Uplatňování již implementovaného systému není efektivní v případě, že vedoucí zaměstnanci nejsou se systémem dostatečně seznámeni a nepředávají svým podřízeným potřebné informace.

3.2 Předpoklady existence vnitřního kontrolního systému

Jak již bylo naznačeno v předchozí podkapitole, správná organizace účetnictví je nedílným předpokladem fungování vnitřního kontrolního systému. Účetní systém zajišťuje informace

jak pro interní potřeby, tak zároveň pro externí subjekty (např. finanční úřady). Účetnictví zpracovává informace ze široké oblasti podniku, ať už se jedná např. o evidenci majetku a závazků, přehledy nákladů a výnosů, posuzování výše hospodářského výsledku aj. (Schiffer, 2009, s. 19). Kromě účetnictví je fungování vnitřního kontrolního systému spojeno také se systémem oběhu účetních dokladů, systémem předávání informací (tzv. reporting), s manažerským účetnictvím a rozpočtováním (Půček, 2015, s. 95).

3.2.1 Účetnictví

Účetnictví je nezbytnou součástí vnitřního kontrolního systému. Poskytuje vnitřnímu kontrolnímu systému informace popisující finanční situaci organizace, výsledek hospodaření aj. Dochází ke kontrole toho, zda:

- byly účetní případy zaúčtovány správně, včas a průkazným způsobem,
- došlo k odhalení všech nesrovnalostí a chyb v účetních případech,
- majtková i finanční strana organizace odpovídá skutečnosti (Králíček a Molín, 2014, s. 89).

Schiffer (2009, s. 32 – 33) zdůrazňuje důležitost účtových rozvrhů pro vnitřní i vnější kontrolu. Účetní jednotky mají povinnost sestavit účtový rozvrh, v němž se nacházejí veškeré účty využívané k zaúčtování účetních případů a sestavení účetní závěrky a je základním předpokladem ke kontrolovatelnosti účetnictví.

3.2.2 Oběh účetních dokladů

Vnitřní kontrolní systém v oblasti účetnictví by jen těžko existoval bez uchování a kontroly účetních dokladů. Každý účetní zápis musí být řádně zaznamenán na dokladu, musí být ověřitelný a následně uchován. Pro vnitřní kontrolní systém jsou doklady významným nástrojem, jelikož se v nich ověřuje obsah účetního případu, místo a čas uskutečnění, odpovědnostní vazby (nařízení, schválení, přezkoušení, provedení a v neposlední řadě zaúčtování účetního případu). Všechny náležitosti jsou určovány vnitřními směrnici. Tyto účetní doklady lze dělit podle:

1. obsahu účetních případů,
2. počtu dokumentovaných účetních případů. (Schiffer, 2009, s. 66 – 68)

Ad 1.

Co se týče obsahu účetních případů, rozlišujeme doklady vnější a vnitřní. Vnější dokladem rozumíme doklad dokumentující hospodářské operace vzniklé při spolupráci s vnějším okolím – přicházejí do podniku zvenčí nebo jsou naopak odesílány mimo podnik. Vnitřní doklady zachycují pohyb majetku uvnitř účetní jednotky. Patří sem zejména příjemky a výdejky materiálu, pokladní doklady či inventární karty.

Ad 2.

Podle počtu účetních případů dělíme účetní doklady na jednotlivé a sběrné. K jednotlivému dokladu je veden pouze jeden účetní případ (např. výdejka, příjemka). Naproti tomu sběrné doklady sumarizují účetní případy jednotlivých účetních dokladů za určité časové období a jsou zaúčtovány najednou.

3.2.3 Kalkulace a rozpočtnictví

Uvedené dva pojmy se podle Schiffera (2009, s. 160 – 161) staly významným nástrojem vnitřního kontrolního systému k zajištění efektivnosti a hospodárnosti. Tyto slouží k zajištění plánovaných úkolů účetní jednotky, zvyšují produktivitu práce a hledají možnosti úspory nákladů. Jednou z charakteristik je také plán a kontrola nákladů v jednotlivých oblastech účetní jednotky. Neopomenutelná je zároveň potřeba srovnávání nákladů, a právě zde je viditelné propojení mezi účetnictvím, kalkulacemi a rozpočtnictvím.

Rektořík (2010, s. 148 – 149) vymezuje kalkulace jako zjištění nákladů a cen na kalkulační jednici, přičemž poukazuje na to, že kalkulační jednicí musí být měřitelný výkon. Předběžné kalkulace provádí organizace před poskytnutím služby, kdežto výsledné kalkulace vycházející z reálných nákladů jsou sestavovány až po poskytnutí služby.

3.3 Systém kontroly ve veřejné správě

Stejně jako v obchodních podnicích, musí manažeři ve veřejné správě na denní bázi podnikat kroky a organizovat řízení tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Kontrola je jednou z činností řízení (mj. plánování, organizace, personalistika a vedení), slouží k porovnávání skutečnosti a plánu. Kontrola zpětně zjišťuje, jakým způsobem je dosahováno cílů a v případě odchylek navrhuje přijmout opatření (Nemec, 2010, s. 9).

Oblastí zájmu finanční kontroly ve veřejné správě je kontrola hospodaření s veřejnými prostředky na základě zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Tuto kontrolu provádějí kontrolní orgány stanovené zákonem (Řezníčková, 2019, s. 177 - 178). Vrcholným orgánem kontroly je Ministerstvo financí, které reguluje výkon finanční kontroly

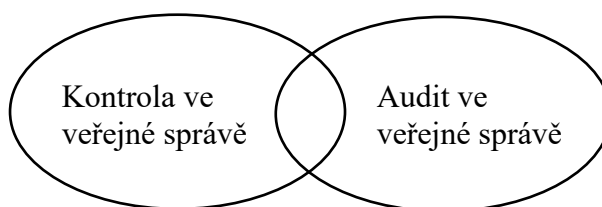
ve veřejné správě a vykonává kontrolu u jím zřízených organizací. Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky jsou kontrolovány svým zřizovatelem. (ČESKO, 2001).

Řezníčková (2019, s. 172 – 173) rozlišuje kontrolu územních samosprávných celků z hlediska věcného zaměření na **vnitřní**, která dohlíží ne způsoby nakládání s vlastním majetkem, a kontrolu **vnější**, která má za úkol kontrolovat hospodaření právnických osob založených územním samosprávným celkem (jedná se o školská zařízení, příspěvkové organizace atp.)

Interní kontroly jsou žádoucím nástrojem při podpoře efektivního provozu, dodržování zákonů a při prevenci podvodů u neziskových organizací. Na základě provedených kontrol mohou neziskové organizace dále vyvíjet a zkvalitňovat nabízené služby (případně produkty). Stejně tak ale interní kontrola může probíhat skrze účetní software, kam mají oprávněné osoby přístup a vedoucí zaměstnanec má přehled o všech transakcích a úkonech, včetně informace, kdo je za tyto pohyby v účetnictví zodpovědný (Maguire, 2014, s. 47 – 51).

Při provádění kontroly ve veřejné správě se zjišťuje skutečný stav hospodaření s veřejnými prostředky, který se porovnává s náležitými dokumenty, vyhodnocuje se správnost postupů při hospodaření, ověřuje se transparentnost a provádí se kontrolní výpočty (ČESKO, 2001).

Nemec (2010, s. 11) ve své publikaci upozorňuje na častou záměnu pojmů „kontrola ve veřejné správě“ a „audit ve veřejné správě.“ Oba tyto pojmy lze nalézt v zákonu č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, z čehož vyplývá, že mezi nimi existuje určitý vztah, nicméně je nutno je rozlišovat.



Obrázek 3 Vztah mezi pojmy audit a kontrola ve veřejné správě (Nemec, 2010, s. 11; vlastní zpracování)

Jak interní kontrola, tak interní audit mají stejné cíle. Kontrolou zjišťujeme skutečný stav, a zda se přibližujeme cílům. Interní audit pak spočívá v nezávislém ověřování kontrolních mechanismů, zda jsou provedeny správně a neustále (Kupec, 2019, s. 16).

3.3.1 Řídicí kontrola

Vnitřní kontrolní systém je nadřazeným systémem, pod jehož povrchem se ukrývají detailnější postupy provádění interní kontroly. Tyto postupy jsou zajišťovány prostřednictvím vedoucích pracovníků. Řídicí kontrola je prováděna ve formě předběžné kontroly, průběžné kontroly a následné kontroly v závislosti na období jejího vyhotovení (Hájek, 2004, s. 4).

- **Předběžná kontrola** konaná v počátcích se zaměřuje na posuzování cílů a jejich formální i obsahové stránky v dokumentech. Zabývá se zejména kontrolou dodržení principů 3E, kontrolou rozpočtu a účtů (Nemec, 2010, s. 26 – 27).
- **Průběžná kontrola** dohlíží v čase na shodu reálného stavu se stavem zvoleným na v první etapě vybrané varianty. Zajímá se o to, jak organizace hospodaření se svěřenými prostředky a zda jsou dodrženy principy 3E. V případě zjištění nedostatků, vedoucí pracovníci jsou nuceni činit opatření, která povedou k odstranění zjištěných nedostatků a dosažení zvoleného cíle (Nemec, 2010, s. 38).
- **Následná kontrola** úzce spolupracuje s průběžnou kontrolou, jelikož dohlíží na to, zda došlo k nápravě nedostatků zjištěných v předchozí kontrole (Nemec, 2010, s. 40).
- **Závěrečná kontrola**, jak již vyplývá z názvu, je finálním krokem, při kterém se srovnávají skutečně dosažené výsledky s plánovanými cíli (Nemec, 2010, s. 42).

Řídicí kontrola se zabývá porovnáváním skutečného stavu hospodaření s plánem a skutečností, zda při hospodaření s veřejnými prostředky bylo dodrženo principů 3E a správných postupů. Vedoucí pracovníci jsou v rámci řídicí kontroly povinni provádět také kontrolní výpočty a analyzovat údaje z finančních výkazů (Hájek, 2004, s. 9).

3.4 Interní a externí audit

Kupec (2019, s. 21) uvádí: „*Audit je vědecká disciplína, jejímž předmětem je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování relevantních údajů, jejich vyhodnocení, vypracování závěrů a jejich sdělení zainteresovaným zájemcům.*“ Králíček a Molín (2014, s. 42) definují obecný cíl auditu, a to jako činnost vedoucí k navýšení věrohodnosti účetních informací konkrétní účetní jednotky a také předběžné zjišťování možných chyb či podvodů.

Limská deklarace směrnic o principech auditu (© 2021) ve článku 1 definuje účel auditu: „*Audit není samoúčelný, ale je nezbytnou součástí regulatorního systému, jehož cílem je odhalovat odchylky od přijatých standardů a porušení principů zákonnosti, efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti finančního řízení dostatečně včas, aby bylo možné v jednotlivých případech přijmout nápravná opatření...*“

Účetnictví je nejdůležitějším oborem podnikové informační soustavy, ale vzhledem k jeho komplexnosti a obsahu informací, musí být také více prověřováno. K tomuto účelu slouží útvar interního auditu, který se zaměřuje pouze na kontrolu. Ačkoli je účetnictví vybaveno nástroji určenými k sebekontrolě, tyto kontroly jsou příliš subjektivní (jsou prováděny pracovníky účtárny). Právě z tohoto důvodu dochází k auditu – ať už se jedná o audit externí, prováděný auditory, tak také audit interní, který provádí interní auditoři začlenění do organizační struktury (Schiffer, 2009, s. 190 – 192).

Interní audit je uplatňován zejména k zefektivnění řízení rizik, správy a řídicích či kontrolních procesů v organizaci, a zaměřuje se na všechny činnosti vykonávané v organizaci. Nejčastěji je na pozici interního auditora obsazen zaměstnanec organizace. Existuje možnost tuto funkci outsourcovat, a to tehdy, pokud je rozsah činností organizace malého rozsahu a pracovník na plný pracovní poměr by nebyl ekonomicky výhodný (Králiček a Molín, 2014, s. 49; Kupec, 2019, s. 22).

Útvary interního auditu jsou funkčně a organizačně nezávislými útvary zařazenými do organizační struktury státních úřadů a institucí. Odpovídají však organizačnímu celku, v jehož rámci byly zřízeny. V případě interního auditu existuje nutnost regulace uvnitř organizace prostřednictvím vydání směrnic opírajících se o mezinárodně uznávané definice interního auditu (Nemec, 2010, s. 12). Interní auditoři fungují pod záštitou Českého institutu interních auditorů (ČIIA), jež se zabývá sdružováním interních auditorů, jejich vzděláváním a prosazováním zájmů (Kupec, 2019, s. 34).

Prací útvaru interního auditu je přezkum a vyhodnocení operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy. Na základě tohoto jsou vedení předloženy doporučení ke změně či zdokonalení vnitřního kontrolního systému, k předcházení rizik nebo opatření k nápravě (ČESKO, 2001). Hájek (2004, s. 11) ve své knize uvádí možné výstupy interního auditu ve vztahu ke vnitřnímu kontrolnímu systému organizace, hlavním bodem je to, že interní audit dokáže vyhodnotit účinnost a reakční dobu zavedeného vnitřního kontrolního systému. Dalším výstupem může být zhodnocení řídicí kontroly, dodržování právních předpisů, dosahování stanovených výstupů a vynakládání veřejných prostředků.

Podle Schiffera (2009, s. 194) existuje několik základních předpokladů k provedení úspěšné kontroly vztahující se k internímu auditorovi, a to zejména:

- dokonalá znalost a orientace v účetních systémech a vnitropodnikových směrnících,
- schopnost orientovat se v kalkulacích, rozpočtictví a ostatních evidencích,
- znalost zákonů a právních předpisů vztahujících se ke kontrole (daňové zákony, zákoník práce atp.),
- naprostý přehled o veškerých činnostech účetní jednotky.

Orgány externího auditu stojí mimo organizační strukturu organizace a řídí se zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů. Externí auditoři vykonávají svou práci na objednávku u vlastníka účetní jednotky a může jim být fyzická osoba, případně auditorská společnost poskytující služby skrze své zaměstnance (Kupec, 2019, s. 25 – 26). Externí kontrolu v případě veřejné správy vykonávají Nejvyšší kontrolní úřad, případně Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (jedná se o nezávislé orgány). Nejvyšší kontrolní úřad zaměřuje svou činnost na veřejné výdaje plynoucí ze státního rozpočtu, oproti tomu Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se zabývá formalitami v oblasti zadávání veřejných zakázek (Nemec, 2010, s. 23).

3.4.1 Rozdíl mezi controllingem a interním auditem

Výraznější rozdíly mezi controllingem a interním auditem lze najít spíše u soukromého sektoru. V oblasti neziskových organizací se tyto dva pojmy více prolínají, jelikož jsou součástí řídicího procesu organizace. Controlling nespočívá pouze v kontrole, ačkoli je jeho název tímto směrem zavádějící. Controlling je spojen s plánováním a orientací na dosahování cílů organizace. Vykonávají jej řídicí pracovníci. Na druhé straně interní audit funguje pod záštitou specializovaného pracovníka a jeho náplní je kontrola účinnosti, správnosti a kvality řízení (Otrusínová, 2008, s. 55)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

4.1 Základní údaje a fungování organizace

Název: Muzeum Komenského v Přerově, p. o.

Sídlo: Horní náměstí 7/7, Přerov-I-Město, 750 02

IČ: 00097969

Zřizovatel: Olomoucký kraj, Jeremenkova 40a, 779 11, Olomouc

Statutární orgán (ředitel): Mgr. Radim Himmler

Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově pod svou záštitou spravuje Přerovský zámek, ornitologickou stanici ORNIS a hrad Helfštýn.

Zřizovací listina určuje majetek, který zřizovatel svěřil organizaci do správy. Mimo tento majetek byl organizaci předán také **sbírkový fond**, který slouží Muzeu Komenského v Přerově k naplňování hlavního účelu. Sbírkový fond musí být organizaci svěřen z toho důvodu, že se sbírkovými předměty smí organizace nakládat a hospodařit podle zvláštních právních předpisů. Příspěvková organizace tvoří fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond z ostatních titulů (peněžní dary) a fond investic.

4.2 Historie organizace

Původní Muzeum Komenského, jakožto první muzeum na území Moravy, věnující se významné osobnosti naší historie, tedy Janu Ámosu Komenskému, bylo založeno již v roce 1888. Muzeum bylo situováno v budově chlapecké a dívčí měšťanské školy.

V roce 1902 došlo k otevření Městského muzea při příležitosti Národopisné výstavy československé v Praze (v roce 1895). Přerovský literární odbor zajišťoval sběr etnografického materiálu pro tuto příležitost již od roku 1892 a úspěšně nastřádal významné množství předmětů z Hané a okolí. Původně byly sbírkové předměty vystaveny v Přerově, poté ale nejvýznamnější exponáty mířily na výstavu do Prahy. Sbírkové předměty umožňovaly Přerovu zřízení dalšího muzejního institutu, nicméně k tomuto došlo až v roce 1901 usnesením přerovského obecního výboru, který Městské muzeum zřídil a řídil jeho činnost. Hlavním zaměřením Městského muzea byl národopis, postupně se z něj stalo muzeum regionální a vlastivědné.

Pro archeologické nálezy z více než 150 lokalit na území Moravy došlo k otevření Teličkova archeologického muzea, které čítalo více než 10 000 exponátů. Na seznam přerovských muzeí přibyla Hudečkova sbírka hmyzu odkoupená od přerovského učitele a entomologa L. Hudečka. Legionářské muzeum odkazující se do doby první republiky nebylo samostatným muzeem, ale stalo se součástí Městského muzea.

Budova zámku (nynější Přerovský zámek) se stal majetkem města v roce 1918 a po její rozsáhlé rekonstrukci došlo k přesunu Městského muzea, Teličkova muzea i Hudečkovy sbírky hmyzu právě do těchto prostor. Mimo již zmíněné byly expozice obohaceny také o část věnující se ornitologii a mineralogii. Muzeum Komenského, jakožto majetek Ústředního spolku Jednot učitelů na Moravě a ve Slezsku také sídlilo v budově zámku, bohužel ještě stále nebylo ve vlastnictví města.

Současné Muzeum Komenského v Přerově je výsledkem postupné fúze soukromých a městských přerovských muzeí. Ke sloučení došlo v roce 1950 a od roku 1956 byl správou pověřen Okresní národní výbor v Přerově a prvotním názvem bylo „Okresní vlastivědné muzeum J. A. Komenského.“ Muzeum bylo v průběhu let přejmenováno ještě několikrát a současný název „Muzeum Komenského v Přerově“ dostal svou konečnou podobu v roce 1993. Hrad Helfštýn a přerovská ornitologická stanice se staly součástí muzea v průběhu let 1960 a 1961.

4.3 Vymezení hlavní činnosti organizace

Na základě zřizovací listiny je tato příspěvková organizace zřízena za účelem evidence, uchování, shromažďování a zpřístupňování veřejnosti sbírky muzejní povahy. Funkce muzea je naplňována na základě zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

Muzeum svým obsahem poskytuje veřejnosti vědecké, umělecké, vzdělávací a kulturně společenské uspokojení. Zaměřuje se na širokou škálu expozic, od sbírek vývoje přírody, historie zejména z oblasti Hané, přes archeologické úkazy, etnografii a dějiny umění. Mimo uvedené jsou veřejnosti přístupny také místnosti zaměřující se na dějiny školství a ornitologii (Výroční zpráva 2019). Z vědeckého hlediska je hlavní činností organizace shromažďování, uchování a správa sbírek hmotných předmětů o rozvoji společnosti, přírody a kultury. Všechnu tuto činnost Muzeum Komenského v Přerově vykonává na základě zákona o ochraně sbírek.

Další oblasti hlavní činnosti Muzea Komenského v Přerově:

- správa historického knižního fondu a odborné knihovny,
- budování muzejních expozic, pořádání výstav a vzdělávacích akcí,
- organizování konferencí, seminářů, přednášek, exkurzí a jiných kulturně vzdělávacích akcí,
- rozšiřování znalostí prováděním vědeckých výzkumů,
- zvyšování kulturní a vzdělanostní úrovně občanů prostřednictvím publikační činnosti,
- spolupráce s veřejností na základě své působnosti jako konzultační, metodické a informační středisko,
- správa nemovitých kulturních památek,
- zpřístupnění vzdělávacích a kulturních veřejnosti za úplaty či bezplatně,
- zápůjčka sbírkových předmětů do expozic a mnoho dalšího.

Organizace má na základě zřizovací listiny oprávnění provádět restaurátorské a konzervátorské práce, pořádat kurzy uměleckého kovářství na hradě Helfštýně a poskytovat služební byt na hradě Helfštýně k pronájmu.

Ornitologická stanice muzea (ORNIS) se zaměřuje na zvýšení povědomí o ornitologii, což je věda zabývající se studiem ptactva. Dalšími oblastmi zájmu jsou mykologie a sezónní výstavy. ORNIS funguje souběžně jako záchraná stanice pro různé druhy živočichů (nejčastěji ježci, rorýsi, poštolky a kalous).

4.4 Doplnková činnost

Doplnková činnost spočívá převážně v pronájmu nemovitých věcí, svěřených příspěvkové organizaci do správy. Toto tvrzení bude potvrzeno finanční analýzou provedenou v této diplomové práci.

Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově je na základě zřizovací listiny v rámci doplnkové činnosti oprávněna pronajímat movitý i nemovitý majetek a poskytovat služby, které zajišťují řádný provoz tohoto majetku. Podmínkou výkonu doplnkové činnosti je její oddělené sledování od činnosti hlavní a nenarušování plnění hlavního účelu fungování

organizace. Stejně tak nahodilé činnosti, které nesouvisejí s činností hlavní, se sledují jako doplňková činnost.

4.5 Organizační struktura organizace

Jak vyplývá z charakteristiky příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky, statutárním orgánem organizace je ředitel, jakožto nejvyšší orgán organizace. Ředitel příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově je jmenován a odvoláván Radou Olomouckého kraje. Zřizovací listinou je stanoveno, že ředitel odpovídá Radě za veškerou činnost a vynakládání veřejných prostředků. Ředitel vybrané příspěvkové organizace jmenuje a odvolává svého zástupce a dle potřeby může zřizovat poradní orgány. Jeho úkolem je ustanovení vedoucích zaměstnanců do jejich funkcí, kteří poté řídí činnost jednotlivých útvarů v organizaci.

Stávající ředitel organizace působí ve své funkci již přes 10 let. Nad rámec běžné agendy ředitele organizace se věnuje statutárnímu zastupování při různých jednáních, zpracovávání podkladů pro projekty, participaci na investičních akcích a sebevzdělávání. Samozřejmostí je jeho snaha o přiblížení poznatků z historie široké veřejnosti a zvýšení povědomí o ornitologii. Ředitel příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově zřídil následující účelové komise a poradní orgány:

- Poradní sbor pro sbírkotvornou činnost – přírodovědná sekce,
- Poradní sbor pro sbírkotvornou činnosti – společenskovední sekce,
- Výstavní komise,
- Redakce webových stránek (Výroční zpráva, 2019).

Ředitel má pod sebou ve štábním zařazení 6 oddělení. V rámci objektu muzea fungují 4 oddělení, konkrétně ekonomické, oddělení správy a provozu, výstavní a programové oddělení a oddělení společenských věd. Páté oddělení sleduje zaměstnance působící v ORNISu a šesté oddělení se zaměřuje na hrad Helfštýn.



Obrázek 4 Organizační struktura Muzeum Komenského v Přerově, p. o. (Výroční zpráva 2019)

4.5.1 Vývoj počtu zaměstnanců příspěvkové organizace

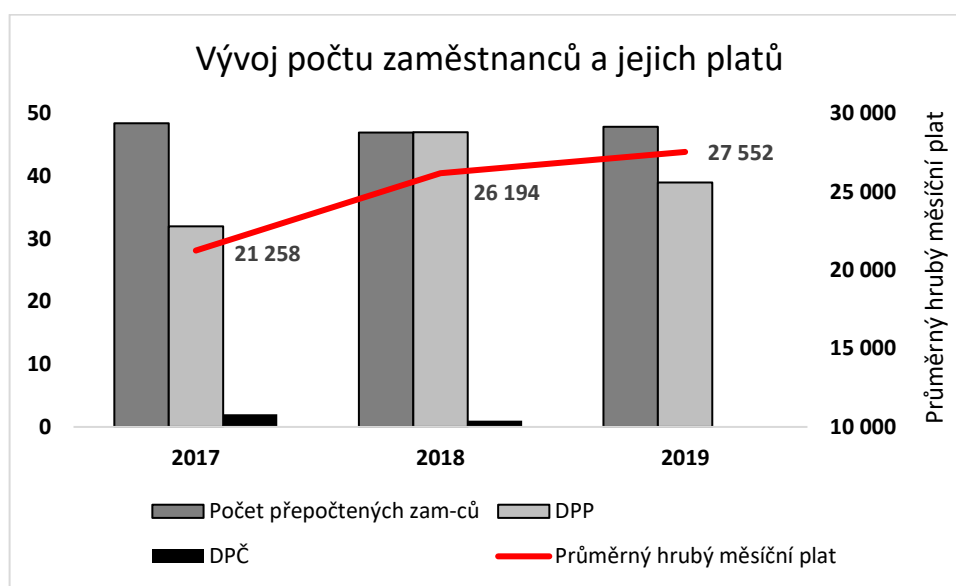
Chod příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově je personálně zajištěn převážně zaměstnanci v pracovním poměru. Pro nahodilé a krátkodobé činnosti využívá organizace pracovníků na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení činnosti (výjimečně). Mezi příležitostné činnosti patří například práce v rámci záchranného archeologického výzkumu, zajištění provozu záchranné stanice pro handicapované živočichy, sezónní práce na hradě Helfštýn či odborné tematické přednášky.

V tabulce č. 3 níže, je uvedený průměrný přepočtený počet zaměstnanců, počet zaměstnanců na dohodu o provedení práce a počet pracovníků na dohodu o provedení pracovní činnosti v průběhu let 2017 – 2019. K této tabulce je doplněn údaj o celkových mzdových nákladech na platy zaměstnanců. Je očividné, že poměr pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr a dohodu o provedení práce je vcelku vyrovnaný a zanedbatelné, někdy až nulové množství tvoří zaměstnanci na dohodu o provedení činnosti. Odchylna v počtu zaměstnanců zaměstnaných na jednu z uvedených dohod je každoročně vyvolána závislostí aktuální potřeby personálního zajištění sezónního chodu organizace, zejména hradu Helfštýn, o jehož zajištění se v zimním období starají pouze zaměstnanci v pracovním poměru.

Tabulka 3 Počet zaměstnanců organizace a celkové mzdové náklady (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet přepočtených zaměstnanců	48,43	46,96	47,89
DPP	32	47	39
DPČ	2	1	0
Mzdové náklady na platy	12 354 196 Kč	14 760 615 Kč	15 833 460 Kč

V grafu č. 1 je vyjádřen vývoj počtu zaměstnanců z tabulky společně v souvislosti s vývojem průměrného hrubého měsíčního platu v organizaci, který má meziročně rostoucí tendenci. Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky se řadí mezi neziskové organizace, jejichž zaměstnanci jsou odměňováni platem, který se vypočítává dle tabulek podle počtu odpracovaných let a úrovně dosaženého vzdělání. Odborně řečeno dle platové třídy, platového tarifu a platového stupně. V příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově došlo mezi lety 2017 a 2018 k výraznému nárůstu hrubých mezd, a to z důvodu jejich legislativního vývoje.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich průměrných hrubých měsíčních platů v letech 2017 - 2019 (vlastní zpracování)

5 SIMPLIFIKOVANÁ FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Finanční analýza je nepostradatelným nástrojem při hodnocení hospodaření a finančního zdraví příspěvkové organizace. V této kapitole jsou analyzovány absolutní ukazatele (majetková a finanční struktura, analýza nákladů a výnosů) a poměrové ukazatele vhodné k využití u příspěvkových organizací pro léta 2017 – 2019. Údaje z analýzy jsou převzaty z finančních výkazů organizace zveřejněných ve výročních zprávách. Výsledky zjištěné z analýzy budou nápomocné při zjišťování potenciálních rizik a jako podklad pro návrhovou část. Pomocí těchto zjištění může dojít k nastavení efektivnějšího řízení příspěvkové organizace a maximalizaci plnění jejího cíle.

5.1 Analýza absolutních a tokových ukazatelů

Tato podkapitola je zacílena na hodnocení ekonomického hospodaření příspěvkové organizace z pohledu majetkové a finanční struktury, tedy jakým majetkem organizace disponuje a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Další část je zaměřena na analyzování tokových ukazatelů, tedy nákladů a výnosů.

Analýza absolutních i tokových ukazatelů sestává vždy z analýzy trendů, která se zaměřuje na porovnání změn dílčích položek ve výkazech v čase (**horizontální analýza**) a z procentního rozboru jednotlivých položek, jehož cílem je vyjádření položek ve výkazech jako procentní podíl k určité základně (**vertikální analýza**).

5.1.1 Analýza majetkové struktury

Tabulka 4 Horizontální analýza majetkové struktury (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
AKTIVA	514 431,78	1,31%	47 202 186,75	118,70%
STÁLÁ AKTIVA	-110 084,25	-0,31%	46 669 190,87	130,25%
DNM	-16 248,00	-16,47%	13 752,00	16,69%
DHM	-93 836,25	-0,26%	46 655 438,87	130,59%
DFM	0	0%	0	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	624 516,03	18,86%	532 995,88	13,54%
Zásoby	-63 919,06	-5,07%	-10 841,98	-0,91%
Krátkodobé pohledávky	-16 093,83	-4,03%	-29 385,06	-7,67%
KFM	704 528,92	42,68%	573 222,92	24,34%

Z tabulky č. 4 je vidět meziroční přírůstek aktiv mezi lety 2018/2019 o 118 %. V roce 2019 došlo k výraznému navýšení dlouhodobého hmotného majetku (o 130 %), konkrétně v podobě budovy, kterou předal zřizovatel do správy příspěvkové organizaci po ukončení stavební investice. Stejně tak je vidět přírůstek dlouhodobého nehmotného majetku, který je způsoben položkou nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku.

U oběžných aktiv dochází meziročně k nárůstu, který je způsoben navyšováním krátkodobého finančního majetku, nejvíce prostřednictvím peněžních prostředků uložených na běžném účtu, a také na běžném účtu FKSP.

Tabulka 5 Vertikální analýza majetkové struktura (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%
STÁLÁ AKTIVA	91,56%	90,10%	94,86%
DNM	0,25%	0,21%	0,11%
DHM	91,25%	89,84%	94,72%
DFM	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0,06%	0,06%	0,03%
OBĚŽNÁ AKTIVA	8,44%	9,90%	5,14%
Zásoby	3,21%	3,01%	1,36%
Krátkodobé pohledávky	1,02%	0,96%	0,41%
KFM	4,21%	5,92%	3,37%

Vycházejíc z tabulky č. 5 je zřejmé, že majetková struktura příspěvkové organizace je z více než 90 % ve všech sledovaných letech tvořena stálými aktivy, zejména dlouhodobým hmotným majetkem. Zanedbatelnou část tvoří ještě dlouhodobý nehmotný majetek. Dlouhodobým hmotným majetkem, kterým disponuje příspěvková organizace, jsou budovy pro služby obyvatelstvu a jiné nebytové jednotky a domy poskytnuté zřizovatelem. Budovy ve správě příspěvkové organizace slouží většinou jako depozitáře k uchování sbírkových předmětů, pracovny, knihovna nebo sály, kde může veřejnost nalézt stálé expozice. Samostatné movité věci, drobný dlouhodobý hmotný majetek a kulturní či sbírkové předměty jsou také součástí dlouhodobého hmotného majetku. Součástí dlouhodobého nehmotného majetku je software a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek. Software i ostatní DNM jsou k roku 2019 z velké části již odepsány s absencí pořízení nového, což odpovídá klesajícímu trendu v tabulce č. 5. Oběžná aktiva tvoří sotva jednu desetinu celkových aktiv, s nejmenším podílem v roce 2019, což odpovídá značnému nárůstu dlouhodobého hmotného majetku. Největší poměrná část z nich odpovídá krátkodobému finančnímu majetku, což je

pochoitelné z hlediska charakteristiky příspěvkové organizace, která větší objemy peněžních prostředků ponechává na běžném účtu kvůli případným výdajům (např. proplácení mezd) a z důvodu finanční rezervy.

5.1.2 Analýza finanční struktury

Tabulka 6 Horizontální analýza finanční struktury (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
PASIVA	514 431,78	1,31%	47 202 186,75	118,70%
VLASTNÍ KAPITÁL	280 205,22	0,76%	46 946 204,82	125,67%
Jmění ÚJ	-280 437,25	-0,77%	45 860 624,07	127,16%
Fondy ÚJ	4 915,35	1,20%	559 973,49	134,91%
Výsledek hospodaření	555 727,12	173,56%	525 607,26	60,01%
CIZÍ ZDROJE	234 226,56	10,76%	255 981,93	10,62%
Rezervy	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	-50 000,00	-100,00%	0	0%
Krátkodobé závazky	284 226,56	13,37%	255 981,93	10,62%

Meziroční přírůstek pasiv mezi lety 2018/2019 nabývá 118,7 %. Tento přírůstek je způsoben zejména navýšením jmění účetní jednotky, konkrétně položky transferu na pořízení dlouhodobého majetku. Stejně tak je patrný meziroční přírůstek výsledku hospodaření. Ačkoli došlo v roce 2019 k poskytnutí transferu, který snížil faktický stav hlavní činnosti na záporný výsledek, zisk z doplňkové činnosti byl schopen tuto ztrátu pokrýt, a dokonce výrazně posílit fondové hospodaření, což je vidět na meziročním přírůstku téměř 135 % u fondů v tabulce č. 6. Nejvýrazněji byl posílen rezervní fond, který je tvořen právě ze zlepšeného výsledku hospodaření. K dalšímu nárůstu prostředků došlo u fondu reprodukce majetku a FKSP.

Cizí zdroje mají poměrně stabilní meziroční přírůstek pohybující se okolo 10 %. V roce 2018 došlo k uhrazení dlouhodobého závazku a organizace disponuje pouze již krátkodobými závazky. Mezi lety 2018 a 2019 výrazný nárůst zaznamenal účet dohadné účty pasivní.

Tabulka 7 Vertikální analýza finanční struktury (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	94,46%	93,94%	96,93%
Jmění ÚJ	92,59%	90,69%	94,20%
Fondy ÚJ	1,04%	1,04%	1,12%
Výsledek hospodaření	0,82%	2,20%	1,61%

CIZÍ ZDROJE	5,54%	6,06%	3,07%
Rezervy	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	0,13%	0%	0%
Krátkodobé závazky	5,42%	6,06%	3,07%

Konzervativní způsob financování je u příspěvkových organizací jednou z jejich charakteristik, což potvrzuje tabulka č. 7. Příspěvková organizace vykazuje ve všech sledovaných letech více než 93% podíl na celkových pasivech, což znamená, že je financovaná převážně z vlastních zdrojů. Jmění účetní jednotky je nejvýraznější položkou vlastního kapitálu, která neklesá pod 90 %. Patří sem zejména dotace od zřizovatele, kterým je Olomoucký kraj, k pokrytí provozních nákladů a nákladů na mzdy. Fondy účetní jednotky mají mírně růstovou tendenci. Výsledek hospodaření se pohybuje od 0,82 % do 2,2 % v poměru vůči pasivům, nejlepším rokem ze sledovaných let byl rok 2018 díky poskytnutí mimořádného příspěvku na pokrytí případné ztráty z důvodu rekonstrukce na hradě Helfštýn, díky kterému byly tržby nižší, než v předchozích letech.

Cizí zdroje příspěvkové organizace jsou tvořeny, s výjimkou roku 2017, pouze krátkodobými závazky. Rezervy nebyly tvořeny v žádném ze sledovaných let. Mezi nejvýznamnější položky krátkodobých závazků patří závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči sociálnímu zabezpečení a zdravotním pojišťovnám, závazky vůči dodavatelům a daně.

5.1.3 Analýza nákladů a výnosů

První část bude věnována horizontální a vertikální analýze nákladů a výnosů hlavní činnosti, pro kterou byla příspěvková organizace zřízena. Následovat bude analýza již konkrétních nákladových položek hlavní činnosti. Třetí část této podkapitoly se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů doplňkové činnosti, která je pro jako doplněk hlavní činnosti příspěvkové organizace velmi prospěšná.

Tabulka 8 Horizontální analýza nákladů a výnosů hlavní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
NÁKLADY CELKEM	2 292 835,52	8,07%	3 010 203,48	9,80%
Náklady z činnosti	2 303 859,70	8,11%	3 014 380,22	9,82%
Finanční náklady	-11 024,18	-66,68%	-4 176,74	-75,83%
VÝNOSY CELKEM	2 735 355,32	9,68%	3 337 850,88	10,77%
Výnosy z činnosti	-1 130 521,31	-17,92%	-174 769,96	-3,38%
Finanční výnosy	1 815,59	100,17%	-2 161,63	-59,58%

Výnosy z transferů	3 864 061,04	17,60%	3 514 782,47	13,62%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	442 519,80	274,07%	327 647,40	116,58%

Tabulka č. 8 zobrazuje meziroční změny nákladů a výnosů hlavní činnosti. Náklady i výnosy mají růstovou tendenci pohybující se každoročně mezi 8 % a 11 %. Členění nákladů z činnosti je podrobněji popsáno v tabulce č. 10. Na druhé straně mají finanční náklady každoročně klesající tendenci, nicméně tato položka je tvořena pouze kurzovými ztrátami, a tak není v silách organizace tyto náklady řídit či předvídat.

Výnosy z činnosti mají ve sledovaných letech klesající trend, což je způsobeno zejména nižšími výnosy z prodeje služeb kvůli rozsáhlé rekonstrukci hradu Helfštýn zahájené v průběhu roku 2017, a tudíž snížení tržeb ze vstupného. Mezi lety 2017 a 2018 byly příjmy ze vstupného právě na hrad nižší o 35 %, v absolutní částce se jedná o 1,5 mil. Kč. Největší část výnosů tvoří výnosy z transferů, příspěvek od zřizovatele na provoz, poté příspěvek od Olomouckého kraje na konkrétní pořádané akce a příspěvek od statutárního města Přerova.

Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů a výnosů hlavní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
NÁKLADY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady z činnosti	99,94%	99,98%	99,996%
Finanční náklady	0,058%	0,018%	0,004%
VÝNOSY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
Výnosy z činnosti	22,32%	16,71%	14,573%
Finanční výnosy	0,01%	0,01%	0,004%
Výnosy z transferů	77,67%	83,28%	85,423%

Nákladové položky, jak se již u příspěvkové organizace předpokládá, jsou téměř plně zastoupeny náklady z činnosti. Finanční náklady ukrajují pouze minimální část z celkových nákladů, a to ve všech sledovaných letech ve formě kurzových ztrát.

Další předpoklad příspěvkové organizace plní poměrné zastoupení výnosů z transferů s podílem ne menším než 77 %. Výnosy z prodeje služeb a prodaného zboží tvoří nejvýznamnější položky výnosů z činnosti. Pod položkou finančních výnosů, opět v zanedbatelném poměru, nalezneme výnosy z úroků nebo kurzových zisků.

Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů z činnosti HČ (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
NÁ Z ČINNOSTI CELKEM	2 303 859,70	8,11%	3 014 380,22	9,82%
Spotřebované nákupy	-103 789,26	-2,63%	119 436,77	3,11%
Osobní náklady	3 270 153,80	18,71%	1 407 396,00	6,78%
Náklady na služby	-620 032,30	-12,38%	845 139,03	19,26%
Daně a poplatky	-27 371,00	-42,34%	12 122,00	32,52%
Ostatní náklady	-33 392,79	-35,37%	-27 266,00	-44,69%
Odpisy	-101 390,00	-8,36%	801 697,00	72,09%
Náklady z drobného DM	-80 318,75	-13,34%	-144 144,58	-27,62%

Jak již bylo řečeno, náklady z činnosti mají meziročně růstovou tendenci. Ačkoli mají osobní náklady pravidelný růstový trend, není tato skutečnost způsobena nabíráním nových zaměstnanců, ale zvyšováním hrubých platů. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců se ve sledovaných letech pohybuje mezi 46,96 – 48,43 a průměrný hrubý měsíční plat se mezi lety 2017 a 2019 zvýšil o téměř 6 tis. Kč. V roce 2017 došlo k významnému poklesu nákladů za spotřebu energií v návaznosti na centrální dodávky, zajištěné prostřednictvím zřizovatele. V roce 2019 došlo k významnému zvýšení nákladů na opravy a udržování. Pokles daně mezi lety 2017 a 2018 byl způsoben nižším výsledkem hospodaření.

Tabulka 11 Vertikální analýza nákladů z činnosti HČ (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
NÁ Z ČINNOSTI CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
Spotřebované nákupy	13,87%	12,49%	11,73%
Osobní náklady	61,55%	67,58%	65,71%
Náklady na služby	17,63%	14,29%	15,52%
Daně a poplatky	0,23%	0,12%	0,15%
Ostatní náklady	0,33%	0,20%	0,10%
Odpisy	4,27%	3,62%	5,67%
Náklady z drobného DM	2,12%	1,70%	1,12%

Tabulka č. 11 udává procentuální zastoupení jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech z činnosti. Největší zastoupení mají pochopitelně osobní náklady zahrnující mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění. Zastoupení spotřebovaných nákupů v průběhu let klesá, což je způsobeno zvyšováním osobních

nákladů, snížením nákladů na prodané zboží a zároveň zvyšováním nákladů na služby mezi lety 2018 a 2019.

Doplňková činnost

Tabulka 12 Horizontální analýza nákladů a výnosů doplňkové činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
NÁKLADY CELKEM	653,68	0,80%	30 066,14	36,70%
NÁKLADY Z ČINNOSTI	653,68	0,80%	30 066,14	36,70%
<i>Spotřebované náklady</i>	2 768,00	276,80%	4 697,00	124,65%
<i>Náklady na služby</i>	1 387,68	2,25%	9 429,14	14,94%
<i>Osobní náklady</i>	1 022,00	15,06%	15 940,00	204,15%
<i>Odpisy</i>	-4 524,00	-38,51%	0,00	0,00%
FINANČNÍ NÁKLADY	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VÝNOSY CELKEM	36 869,00	11,51%	72 386,00	20,26%
VÝNOSY Z ČINNOSTI	36 869,00	11,51%	72 386,00	20,26%
<i>Výnosy z prodeje služeb</i>	10 079,00	21,03%	11 076,00	19,09%
<i>Výnosy z pronájmu</i>	26 790,00	9,83%	61 310,00	20,49%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	36 215,32	15,14%	42 319,86	15,37%

Doplňková činnost nedisponuje žádnými finančními náklady, meziroční rostoucí trend je znatelný zejména u spotřebovaných nákladů, kde se v průběhu sledovaných let zvyšovaly náklady na energie a v roce 2019 také náklady na spotřebu materiálu. Mzdové náklady mezi lety 2018 a 2019 zaznamenaly nárůst o téměř 205 %, což bylo způsobeno větším zapojením pracovníků do doplňkové činnosti.

Výnosy z doplňkové činnosti mají rostoucí tendenci, což vypovídá stabilitě vykonávaných činností. Prospěšnost doplňkové činnosti vůči činnosti hlavní se projevila v roce 2019, kdy dokázala pokrýt faktickou ztrátu z hlavní činnosti, která byla způsobena odečtením hodnoty transferového podílu do výsledku hospodaření. Výnosy z prodeje služeb mají stabilní růst okolo 20 %, nicméně meziroční přírůstek výnosů z pronájmu mezi lety 2018 a 2019 významně poskočil, a to z důvodu pronájmu prostor dokončeného investičního projektu na rekonstrukci budovy, která byla v průběhu roku 2019 předána zřizovatelem do správy příspěvkové organizaci.

Tabulka 13 Vertikální analýza nákladů a výnosů doplňkové činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
--	----------	----------	----------

NÁKLADY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
NÁKLADY Z ČINNOSTI	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Spotřebované náklady</i>	1,23%	4,60%	7,56%
<i>Náklady na služby</i>	75,97%	77,05%	64,79%
<i>Osobní náklady</i>	8,35%	9,53%	21,20%
<i>Odpisy</i>	14,45%	8,82%	6,45%
FINANČNÍ NÁKLADY	0,00%	0,00%	0,00%
VÝNOSY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
VÝNOSY Z ČINNOSTI	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Výnosy z prodeje služeb</i>	14,96%	16,23%	16,08%
<i>Výnosy z pronájmu</i>	85,04%	83,77%	83,92%

Z informací poskytnutých tabulkou č. 13 vidíme nejvyšší podíl na nákladech ve skupině nákladů na služby, konkrétně v podobě nákladů na opravy a udržování a ostatní služby. Významně vyšší podíl mají v roce 2019 osobní náklady, díky navýšení platů kvůli vyšší míře zapojení pracovníků do doplňkové činnosti. Poměr spotřebovaných nákladů v čase také roste, kvůli zvyšujícím se nákladům na spotřebu energie a materiálu.

Díky výnosnosti doplňkové činnosti může příspěvková organizace naplňovat svůj potenciál a dále se vyvíjet prostřednictvím investování těchto výnosů do činnosti hlavní. Výnosy z pronájmu tvoří více jak 83 % celkových výnosů, které jsou až 6x vyšší než výnosy z prodeje služeb. Doplňková činnost zahrnuje především pronájem volných nevyužitých prostor veřejnosti, školám apod. Jedná se o pronájmy prostor v budovách ve správě příspěvkové organizace a pronájem prostorů budovy zaměřené na ornitologii.

5.2 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie je ukazatelem charakteristicky využívaným ve finanční analýze neziskových organizací. Autarkie poukazuje na soběstačnost příspěvkové organizace a vychází z nákladů a výnosů hlavní činnosti. Jeho výsledkem je posouzení, zda příspěvková organizace generuje dostatečné výnosy z hlavní činnosti, aby byla schopna pokrýt vzniklé náklady z hlavní činnosti ve sledovaném období. Optimální hodnota ukazatele je 100 %, což svědčí o naprosté soběstačnosti organizace a zároveň vyrovnané hospodaření. Kromě roku 2017 ukazuje tabulka č. 14 na míru soběstačnosti vyšší než 100 %. Dlouhodobě se pohybuje okolo optimální hodnoty a v uvedených letech je viditelný rostoucí trend, což svědčí o úspěšnosti příspěvkové organizace.

Tabulka 14 Ukazatel autarkie (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Výnosy z HČ	28 259 634,63	30 994 989,95	34 332 840,83
Náklady z HČ	28 421 099,36	30 713 934,88	33 724 138,36
Autarkie	99,432%	100,915%	101,805%

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Součástí finanční analýzy v této diplomové práci je také analýza poměrových ukazatelů, která spočívá v provedení a zhodnocení analýzy likvidity organizace, čistého pracovního kapitálu, rentability doplňkové činnosti, ukazatelů aktivity a v neposlední řadě ukazatelů financování.

5.3.1 Likvidita

Likvidita poukazuje na to, zda organizace disponuje nadměrným množstvím aktiv, které by mohla efektivněji využít. Likvidita se využívá také jako ukazatel ke zjištění, zda má příspěvková organizace dostatečné množství vlastních prostředků k úhradě veškerých svých závazků.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky a organizace je díky ní schopna dlouhodobě hodnotit vývoj platební schopnosti. Hodnota by rozhodně neměla klesat pod 1,0 a optimálně by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 a 2,5. Příspěvková organizace se ve všech sledovaných letech pohybuje v intervalu optimálních hodnot a stále roste, což vypovídá o dobrém vývoji platební schopnosti.

Pohotová likvidita ve svém výpočtu očišťuje oběžná aktiva o nejméně likvidní oběžná aktiva, kterými jsou zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,7 a 1,5. Příspěvková organizace se i v tomto případě pohybuje mezi doporučenými hodnotami.

Vzhledem k faktu, že značnou část oběžných aktiv tvoří právě krátkodobý finanční majetek, konkrétně peněžní prostředky na běžných účtech, je hotovostní likvidita nejprínosnějším ukazatelem k monitorování, jelikož sleduje skutečnou likviditu organizace. Doporučeně by se mělo jednat o hodnoty mezi 0,1 a 0,7 a jak je vidět z tabulky č. 15, organizace překračuje tyto hodnoty ve všech sledovaných letech a udržuje na svém bankovním účtu vyšší množství peněžních prostředků než potřebuje k úhradě krátkodobých závazků. Nicméně pro neziskové organizace je tato skutečnost naprosto běžným jevem a peněžní prostředky jsou drženy z důvodu podpory fondů vytvořených příspěvkovou organizací.

Tabulka 15 Likvidita příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	3 311 361,06	3 935 877,09	4 468 872,97
Zásoby	1 261 287,24	1 197 368,18	1 186 526,20
KFM	1 650 910,99	2 355 439,91	2 928 662,83
Krátkodobé závazky	2 126 426,19	2 410 652,75	2 666 634,68
Likvidita			
Běžná likvidita	1,557	1,633	1,676
Pohotová likvidita	0,964	1,136	1,231
Hotovostní likvidita	0,776	0,977	1,098

5.3.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál očišťuje oběžná aktiva o krátkodobé závazky a představuje takový typ kapitálu v organizaci, který je nezbytný pro plynulé zajištění činnosti organizace. Hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu jsou ve všech sledovaných letech kladné a rostoucí, jak vyplývá z tabulky č. 16. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje v rozmezí od 35 % do 41 %, což svědčí z krátkodobého hlediska o finanční stabilitě příspěvkové organizace. Ukazatel podílu má shodně rostoucí tendenci, která je způsobena zvyšujícími se hodnotami oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Tabulka 16 Čistý pracovní kapitál příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	3 311 361,06	3 935 877,09	4 468 872,97
Krátkodobé závazky	2 126 426,19	2 410 652,75	2 666 634,68
ČPK	1 184 934,87	1 525 224,34	1 802 238,29
Podíl ČPK na OA	35,78%	38,75%	40,33%

5.3.3 Rentabilita doplňkové činnosti

V případě neziskových organizací je vhodné počítat ukazatel rentability pouze, pokud sledovaná organizace provádí doplňkovou činnost. Výpočet rentability je pro hlavní činnosti organizací absolutně nevypovídajícím ukazatelem, jelikož jejím primárním cílem není dosahování zisku.

Protože výpočet rentability je podílem výsledku hospodaření a celkových nákladů v procentuálním vyjádření, doporučuje se dosahovat co nejvyšších hodnot. Čím vyšší jsou hodnoty, tím byly vynaložené náklady efektivněji zhodnoceny.

Tabulka č. 17 zobrazuje ve všech sledovaných letech kladnou hodnotu rentability dosahující 283 – 336 %, s výrazným nárůstem v roce 2018 díky vyššímu výsledku hospodaření.

Tabulka 17 Rentabilita doplňkové činnosti příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Výsledek hospodaření	239 152,30	275 367,62	317 687,48
Celkové náklady	81 273,70	81 927,38	111 993,52
Rentabilita nákladů	294,26 %	336,11 %	283,67 %

5.3.4 Aktivita

Ukazatelé aktivity se zabývají hodnocením efektivity a hospodařením s aktivy organizace. V této podkapitole bude vypočítána doba obratu krátkodobých pohledávek, doba obratu krátkodobých závazků, doba obratu zásob a obrat zásob a jako poslední obrat kapitálu.

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Výstupem tabulky č. 18 je výpočet doby, která uběhne mezi vznikem pohledávky, kterou má příspěvková organizace vůči odběrateli a její přeměnou v likvidnější peněžní prostředky. Obecně je vhodné tento ukazatel udržovat na co nejnižších hodnotách a pochopitelně nižší, než je doba obratu závazků. Příspěvková organizace eviduje uhrazení svých pohledávek v rozmezí mezi 21 a 25 dny, což můžeme zhodnotit jako velmi pozitivní faktor. Díky rychlému uhrazení inkasa od odběratelů je organizace schopna disponovat dostatečným množstvím prostředků k úhradě svých závazků.

Tabulka 18 Doba obratu pohledávek příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Krátkodobé pohledávky	399 162,83	383 069,00	353 683,94
Výnosy z činnosti	6 628 984,43	5 535 332,12	5 432 948,16
Doba obratu pohledávek	21,68	24,91	23,44

Doba obratu krátkodobých závazků

Na druhé straně je důležité evidovat také dobu obratu krátkodobých závazků, která určuje dobu mezi vznikem závazku vůči dodavateli a jeho uhrazením. Z tabulky č. 19 níže je vidět, že organizace hradí své závazky mezi 115 a 177 dny s každoročně se zvyšující hodnotou.

Tabulka 19 Doba obratu závazků příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky	2 126 426,19	2 410 652,75	2 666 634,68
Výnosy z činnosti	6 628 984,43	5 535 332,12	5 432 948,16
Doba obratu závazků	115,48	156,78	176,70

Doba obratu zásob a obrat zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dnů, který uběhne než dojde k přeměně zásob na peněžní hotovost. Tento ukazatel se pohybuje mezi 68 a 78 dny a každoročně roste. Nejlepšího výsledku dosáhla organizace v roce 2017 s hodnotou cca 68 dnů a v následujícím roce se hodnota navýšila o 10 dní. Důvodem může být rapidní pokles výnosů z činnosti v letech 2018 a 2019.

Druhý ukazatel, tedy obrat zásob poukazuje na efektivitu využívání zásob. Jinak řečeno poskytuje informace o tom, kolikrát je každá položka zásob přetransformována na peněžní prostředky a znovu nakoupena. Mezi zásoby patří zboží v podobě publikací, suvenýrů, pohledů, turistických známek apod. Obrat zásob má v organizaci klesající tendenci a „obrábí“ se cca 4 – 5krát. Pokles je způsoben jak snížením hodnoty zásob, tak nižšími výnosy z činnosti.

Tabulka 20 Doba obratu zásob a obrat zásob příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Zásoby	1 261 287,24	1 197 368,18	1 186 526,20
Výnosy z činnosti	6 628 984,43	5 535 332,12	5 432 948,16
Doba obratu zásob	68,50	77,87	78,62
Obrat zásob	5,26	4,62	4,58

Obrat kapitálu

Tento ukazatel udává, kolikrát se vložený kapitál vrátí organizaci zpět a jeho cílem by mělo být dosahování co nejvyšších hodnot. Organizace má poměrně nízký obrat kapitálu a v roce 2019 po převzetí budovy do správy organizace (v hodnotě přes 47 mil. Kč) tento ukazatel dosáhl opravdu drasticky nízké hodnoty. Příspěvková organizace má ve své správě 11 objektů sloužících jako pracovny, knihovna, depozitáře nebo prostory sloužící k výstavám expozic, a tak je takto velký zásah do majetku doprovázený rapidním snížením tohoto ukazatele naprosto pochopitelný.

Tabulka 21 Obrat kapitálu příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Pasiva	39 252 693,64	39 767 125,42	86 969 312,17
Výnosy z činnosti	6 628 984,43	5 535 332,12	5 432 948,16
Obrat kapitálu	0,169	0,139	0,062

5.3.5 Financování

Pro zhodnocení fungování příspěvkové organizace v oblasti financování, budou v následující podkapitole vypočítány ukazatele jako celková zadluženost, koeficient samofinancování a míra finanční samostatnosti.

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti znázorňuje hodnotu celkového zadlužení organizace, jinak řečeno, do jaké míry cizí zdroje financují celková aktiva. Pro příspěvkové organizace je charakteristická nízká hodnota celkové zadluženosti, o čemž vypovídají hodnoty vypočítané v tabulce č. 22. Hodnoty celkové zadluženosti měly mezi lety 2017 a 2018 rostoucí trend, avšak v roce 2019 došlo k poklesu až na hodnotu 0,031 kvůli tomu, že příspěvková organizace nabyla budovu do své správy a celková hodnota aktiv se rapidně zvýšila.

Tabulka 22 Celková zadluženost příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	2 176 426,19	2 410 652,75	2 666 634,68
Aktiva	39 252 693,64	39 767 125,42	86 969 312,17
Celková zadluženost	0,055	0,061	0,031

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování na druhé straně vypovídá o tom, do jaké míry jsou aktiva organizace financována vlastními zdroji. Již po výpočtu celkové zadluženosti je jisté, že k financování jsou využity především vlastní zdroje, což potvrzuje tabulka č. 23 (po sečtení hodnot celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování bychom se měli dostat na hodnotu rovnu 1). Významná hodnota financování převážně z vlastního kapitálu je pro příspěvkové organizace charakteristická, a tak hodnoty vycházející z tabulky nejsou překvapivými údaji.

Tabulka 23 Koefficient samofinancování příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	37 076 267,45	37 356 472,67	84 302 677,49
Aktiva	39 252 693,64	39 767 125,42	86 969 312,17
Koefficient samofinancování	0,945	0,939	0,969

Míra finanční samostatnosti

Ukazatel míry finanční samostatnosti vyjadřuje, kolik korun vlastních zdrojů, připadá na jednu korunu cizího kapitálu. Čím vyšší výsledné hodnoty jsou, tím se zvyšuje finanční nezávislost organizace, protože využívají k pokrytí aktiv vlastní zdroje, namísto cizích. Nejvyšší finanční samostatnosti dosáhla organizace v roce 2019, kdy na jednu korunu cizích zdrojů připadlo téměř 32 korun vlastních zdrojů. To vše bylo způsobeno opět převzetím budovy do správy organizace a navýšení transferu na pořízení dlouhodobého majetku.

Tabulka 24 Míra finanční samostatnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	37 076 267,45	37 356 472,67	84 302 677,49
Cizí zdroje	2 176 426,19	2 410 652,75	2 666 634,68
Míra finanční samostatnosti	17,035	15,496	31,614

5.4 Zhodnocení finanční analýzy

Výsledek finanční analýzy příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově poměrně splňuje veškerá očekávání. Majetková struktura organizace je tvořena zejména dlouhodobým hmotným majetkem, což je pochopitelné, jelikož má organizace ve správě 11 budov. Finanční struktura je kryta převážně vlastním kapitálem, což vypovídá o významné finanční soběstačnosti. Osobní náklady a náklady na služby jsou nejvýraznějšími položkami nákladové stránky podniku. Výnosová stránka, jak se dá očekávat u tohoto typu organizace, je tvořena ze ¾ výnosy z transferů, zbytek tvoří výnosy z hlavní i doplňkové činnosti organizace. Doplňková činnost je pro další fungování organizace velmi přínosná z důvodu významných výsledků hospodaření. Nejvyššími výnosy disponuje doplňková činnost z pronájmu budov či prostor, které má k dispozici.

Míra autarkie, která odkazuje na finanční soběstačnost, ukazuje, že organizace se pohybuje v okolí 100 % a tudíž generuje dostatečně velké výnosy, aby byla schopna pokrýt svou činnost. Z pohledu likvidity disponuje příspěvková organizace příliš velkým objemem

peněžních prostředků na běžném účtu, tento stav se ale dá vysvětlit nutností pokrytí fondů vytvořených v organizaci a nemožností tyto prostředky investovat. Přínosnost doplňkové činnosti potvrdil ukazatel rentability, jehož hodnota se ve všech sledovaných letech pohybuje mezi 280 % a 335 %. Ukazatele aktivity dosáhly příznivých výsledků, doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků, což umožňuje organizaci disponovat dostatkem peněžních prostředků k úhradě závazků. Jediným nízkým ukazatelem byl obrat kapitálu, jehož doporučená hodnota se po výrobní podniky pohybuje okolo 1, avšak neziskové organizace nedosahují příliš velkých výnosů při využívání aktiv, a tak výsledek tohoto ukazatele nutně nenaznačuje nedostatek v hospodaření organizace. Z hlediska financování bylo zjištěno, že příspěvková organizace je podle očekávání financována převážně vlastními zdroji a disponuje poměrně uspokojivou mírou finanční samostatnosti.

6 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

Získávání finančních prostředků je během na dlouhou trať, to stejné platí také pro příspěvkové organizace, kterým často pouze příspěvek od jejich zřizovatele nestačí. Příspěvková organizace mimo tento příspěvek získává peněžní prostředky ze své hlavní a zejména z doplňkové činnosti, ale také z jiných zdrojů, jako jsou dary nebo dotace.

6.1 Financování z hlavní a doplňkové činnosti

Činnost hlavní a zejména činnost doplňková jsou významnými finančními zdroji příspěvkové organizace. Doplňková činnost je schopna dofinancovat ztrátu z hlavní činnosti, a tak je rozhodně nepostradatelnou součástí. Výnosy z hlavní činnosti tvoří:

- tržby ze vstupného,
- prodej zboží,
- ostatní výnosy z prodeje služeb,
- pronájmy,
- tržby z výukových programů,
- čerpání fondů a ostatní výnosy.

Největší poměr na tržbách ze vstupného má hrad Helfštýn, po něm Přerovský zámek, ORNIS a různé koncerty, přednášky a konference. Mezi další významné služby poskytované v rámci hlavní činnosti Muzea Komenského v Přerově patří pořádání výukových programů v budově Přerovského zámku, kovářských kurzů a archeologických výzkumů. Výnosy z prodeje zboží spočívají hlavně v prodeji suvenýrů, pohledů a publikací.

Muzeum Komenského v Přerově má ve své správě celou řadu nemovitostí, a právě díky těmto nemovitostem a jejich pronájmu veřejnosti je doplňková činnost příspěvkové organizace napříč roky zisková a dosahuje velmi pozitivních hodnot.

Tabulka č. 25 zobrazuje příjmy z hlavní a doplňkové činnosti Muzea Komenského v Přerově a celkové výnosy v letech 2017 – 2019. U výnosů z hlavní činnosti je viditelný klesající trend, který je způsoben poklesem nejvýznamnějších výnosových položek – konkrétně výrazným snížením (v absolutní hodnotě je to téměř 1,5 mil. Kč) vstupného z hradu Helfštýn, u kterého v průběhu roku 2018 započala investiční akce v rámci oprav, a tudíž došlo i k omezení provozu. K dalšímu výraznému poklesu došlo u prodeje zboží, což je

pochoitelné v návaznosti na omezený provoz hradu Helfštýn. Na druhé straně došlo k posílení v rámci výnosů ostatních služeb v roce 2018 v podobě tržeb z edukačních programů, výstavních aktivit a výnosů z realizovaných záchranných archeologických akcí, jež pomohlo k naplnění rozpočtu a nenaplnění očekávané ztráty. Ve všech sledovaných letech výnosovou stranu výrazně posílil příspěvek od Českého svazu ochránců přírody na podporu činnosti záchranné stanice ORNIS.

Tabulka 25 Porovnání výnosů z vlastní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Hlavní činnost	6 308 522,43 Kč	5 014 427,12 Kč	4 829 549,16 Kč
Doplňková činnost	320 426 Kč	357 295 Kč	429 681 Kč
Výnosy celkem	28 580 060,63 Kč	31 352 284,95 Kč	34 762 521,83 Kč

6.2 Financování prostřednictvím dotací

Ačkoli příspěvková organizace dosahuje vysoké míry soběstačnosti, není, jako soukromé podniky schopna pokrýt veškeré své náklady. Dotace, případně transfery jsou pro neziskové organizace významným zdrojem financování a bez toho příspěvku by nemohlo dojít k naplnění potenciálu organizace. Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově získává peněžní prostředky od řady stálých, nebo nahodilých donátorů. Tabulka č. 26 blíže představí výši dotací od jednotlivých příspěvateľů.

Jak již z charakteristiky příspěvkových organizací zřizovaných územním samosprávným celkem vyplývá, nejvýznamnějším příspěvatelem do rozpočtu je zřizovatel příspěvkové organizace. Olomoucký kraj poskytuje příspěvkové organizaci dotace k naplnění jejího účelu. Největší část poskytovaných prostředků jsou neúčelovými neinvestičními dotacemi sloužícími k pokrytí provozních nákladů a na úhradu mzdových nákladů. Z tabulky č. 26 je vidět výrazný nárůst příspěvku na provozní činnost mezi lety 2017 a 2018, což odpovídá také výraznému nárůstu hrubých mezd zaměstnanců.

V rámci prostředků na investiční činnost poskytuje zřizovatel každoročně peněžní prostředky na festival Hefaiston, na kterém se schází kovozpracující tvůrci a představují své výtvořky a vzájemně mezi sebou soutěží. Dále přispívá na různé plánované investiční akce či udržení hmotného majetku, příkladem jsou publikace, výstavní projekty, opravy a sanace hradeb na hradě Helfštýn. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci peněžní prostředky

na základě schváleného rozpočtu, kdy ekonomické oddělení odhaduje očekávanou výši nákladů a výnosů.

Podpora ze strany Ministerstva kultury ČR v roce 2017 směřovala na vylepšení knihovního elektronického systému Clavius. V roce 2018 účelová dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím ministerstva putovala na financování projektu při příležitosti výročí české státnosti.

Statutární město Přerov, v němž příspěvková organizace působí je každoročně významným přispěvatelem do rozpočtu organizace. Soustředí se na podporu muzejních aktivit, podpory činnosti ORNISu a s tím spojené Ekoporady. Mimo tyto hlavní zaměření dále přispívá na akci „Zahradní slavnosti,“ výukové programy a výstavní projekty nebo aktivity muzea, pod kterými je zahrnuta mj. publikační činnost.

Pravidelným přispěvatelem do rozpočtu Muzea Komenského v Přerově je organizace Český svaz ochránců přírody. Příspěvky tohoto svazu však neputují na zdokonalování hlavní činnosti muzea samotného, slouží k podpoře činnosti záchranné stanice pro handicapované živočichy při provozu ornitologické stanice. V rámci projektu European Iron Academy, v letech 2015 – 2017, jehož zaměřením bylo zvýšení povědomí z oblasti uměleckého kovářství, se podařilo do rozpočtu nahromadit poměrně významné množství peněžních prostředků prostřednictvím pana ředitele, který se věnoval administrativnímu zajištění projektu. V roce 2019 bylo Muzeum Komenského v Přerově pořadatelem konference „Odborné semináře Etnografické komise AMG,“ a z tohoto důvodu obdržela finanční příspěvek od Asociace muzeí a galerií ČR.

Tabulka 26 Přehled výnosů obdržených v rámci příspěvků či dotací (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Výnosy celkem	28 580 060,63 Kč	31 352 284,95 Kč	34 762 521,83 Kč
Olomoucký kraj (zřizovatel)	20 764 977,55 Kč	25 102 635,87 Kč	28 052 759,56 Kč
Provozní činnost	19 439 400 Kč	23 793 154 Kč	26 268 004 Kč
Investiční činnost	1 325 577,55 Kč	1 309 481,87 Kč	1 784 755,56 Kč
Ministerstvo kultury ČR	28 000 Kč	15 298,00 Kč	- Kč
Statutární město Přerov	332 285,60 Kč	540 628,28 Kč	475 553,26 Kč
Projekty	69 100 Kč	253 956 Kč	123 900 Kč
Ekoporadna ORNIS	51 769 Kč	79 200 Kč	50 000 Kč

Záchraná stanice pro handicapované živočichy	200 000 Kč	200 000 Kč	300 000 Kč
Publikace	11 416,60 Kč	7 472,28 Kč	1 653,26 Kč
Český svaz ochránců přírody	316 961 Kč	163 610 Kč	163 725 Kč
European Academy - Erasmus +	430 047,46 Kč	- Kč	- Kč
Asociace muzeí a galerií ČR	- Kč	- Kč	9 993 Kč

6.3 Financování prostřednictvím darů

V příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově není financování prostřednictvím peněžních prostředků obdržených z darů nezbytnou součástí. Každoročně se organizaci rozhodnou podpořit jak jednotlivci, tak firmy, bohužel souhrnná výše darů nemá na činnost organizace významný vliv, jak je vidět z tabulky č. 27. Tyto dary jsou napříč roky nahodilé a organizace momentálně nemá pravidelného dárce. Dary mají ve většině případů peněžní a neinvestiční charakter a slouží na podporu publikační činnosti, výstav, podporu záchrané stanice pro živočichy při ORNIS nebo odborné péče o entomologické sbírky.

Tabulka 27 Výše peněžních darů (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Výnosy celkem	28 580 060,63 Kč	31 352 284,95 Kč	34 762 521,83 Kč
Výše darů	20 000 Kč	500 Kč	35 000 Kč

6.4 Financování prostřednictvím fondů

Fondy tvořené příspěvkovou organizací jsou dalším významným zdrojem financování hlavní činnosti. Fondy nabývají na své hodnotě zejména prostřednictvím interních zdrojů – tímto můžeme rozumět navýšení v případě zlepšeného výsledku hospodaření, dále z odkazů dědictví, darů atp. Tabulka č. 28 níže zobrazuje přehled výše jednotlivých fondů využívaných příspěvkovou organizací, mezi které patří fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond z ostatních titulů a fond investic.

Příspěvková organizace sleduje využívání fondů prostřednictvím ekonomického softwaru FENIX, kde je k dispozici přehled o jejich stavu a pohybu napříč roky. Jejich stavy prověřuje k rozvahovému dni zároveň periodická dokladová inventarizace. Oprávněnou tvorbu a čerpání fondů prokazuje dokumentace evidovaná v organizaci (výpočty, přiznání dotačních titulů, darovací smlouvy atd.)

Tabulka 28 Přehled výše jednotlivých fondů příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Fond odměn	9 284,00 Kč	9 284,00 Kč	9 284,00 Kč
FKSP	65 508,09 Kč	124 748,09 Kč	178 435,09 Kč
RF tvořený ze zlepšeného VH	94 227,13 Kč	94 922,70 Kč	495 705,39 Kč
RF z ostatních titulů	70 220,03 Kč	15 029,56 Kč	17 191,36 Kč
Fond reprodukce majetku, FI	170 902,00 Kč	171 072,25 Kč	274 414,25 Kč

Díky značné výši fondu investic a rezervního fondu z roku 2016 mohla příspěvková organizace v roce 2017 uskutečnit významné investice. Z fondu investic se dostalo na velmi nutnou investici, a to pořízení nového osobního automobilu velmi často využívaného k výkonu práce zaměstnanců napříč celou organizací. Rezervní fond byl využit na rozvoj hlavní činnosti muzea pořízením knih, sbírkových předmětů a ostatního majetku. Vedle tohoto významného rozvoje činnosti byl rezervní fond čerpán z titulu dědictví na financování oprav Přerovského zámku.

Zlepšený výsledek hospodaření z roku 2018 i 2019 výrazně posílil fondové hospodaření příspěvkové organizace. Díky tomuto je příspěvková organizace do budoucích let schopna pokrýt případné ztráty ze zhoršeného výsledku hospodaření. Tedy takovou výši ztráty, kterou jí nepokryje zřizovatel. Vzhledem k aktuální situaci v průběhu uplynulého loňského roku příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově počítá se záporným výsledkem hospodaření, z důvodu významného omezení pořádání akcí či výstav.

Fond odměn zůstává napříč sledovanými roky ve stejné výši, což znamená, že do něj příspěvková organizace nepřispívá. Na základě rozhodnutí zřizovatele je disponibilní výsledek hospodaření (po odečtení transferového podílu) přidělován do fondu rezervního. Výše fondu odměn slouží k pokrytí případného minimálního překročení limitu mezd, ale jak je vidět v tabulce č. 28, ve sledovaných letech tuto možnost organizace nevyužila.

Fond investic je tvořen převážně příspěvkem od zřizovatele určeným na pokrytí účetních odpisů v rámci hlavní činnosti muzea. Vedle tohoto také odpisy z doplňkové činnosti představují samostatnou tvorbu fondu investic. Mezi další příjmy investičního fondu patří účelově vázané prostředky, a to jak od zřizovatele, tak od externích subjektů. Nahodilým příspěvkem investičního fondu mohou být i výnosy z prodeje dlouhodobého majetku.

Z vlastních zdrojů fondu investic bylo financované pořízení nového automobilu, každoroční nákupy do sbírek muzejní povahy a také tvorba dokumentárního filmu.

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) je tvořen 2 % příslušných mezd limitu mzdových prostředků, včetně mzdových nákladů hrazených z jiných zdrojů v rámci hlavní i doplňkové činnosti muzea. Do tohoto základu spadají také náhrady za dočasnou pracovní neschopnost. Další možností pro navýšení hodnoty FKSP může být přijetí peněžních a jiných darů, které jsou poskytnuty k plnění účelu tohoto fondu. Do FKSP nespádají náklady z DPP, DPČ či odstupného.

Pro účely nakládání s fondem má Muzeum Komenského v Přerově sestaven interní předpis. Tento předpis určuje jeho čerpání, které se uskutečňuje na základě každoročního rozpočtu fondu. Prostředky FKSP jsou využívány ve formě příspěvku na stravování, darů při významných jubilejních příležitostech zaměstnanců nebo při odchodu do starobního důchodu.

7 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU A VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU V ORGANIZACI

Tato kapitola se zaměřuje na vyhodnocení současného stavu využití controllingu v organizaci a na aktuální nastavení vnitřního kontrolního systému. V muzeu není zřízen útvar zabývající se problematikou controllingu, vše zajišťuje ekonomické oddělení. Útvar interního auditu je na základě rozhodnutí Rady Olomouckého kraje nahrazen výkonem veřejnosprávní kontroly.

7.1 Využití informačních systémů

Veškerá ekonomická data s výjimkou mezd, jsou zpracována prostřednictvím informačního systému **HELIOS FENIX**, který je provozován firmou Asseco Solutions, a.s., Praha. Software je komplexním informačním systémem, zaměřeným zvláště na příspěvkové organizace v rámci veřejné správy. Systém je velmi variabilní a umožňuje organizacím vybírat mezi různými moduly, které budou skutečně využívat.

Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově systém HELIOS FENIX využívá od roku 2012 následující moduly:

- účetnictví a výkaznictví,
- rozpočet,
- majetek,
- sklady,
- přijaté a vydané faktury,
- banka a přenos CSÚIS.

Nejvýznamnějšími moduly využívanými v organizaci jsou účetnictví a rozpočet, které významně napomáhají zvláště v oblasti sledování a naplňování schváleného rozpočtu, s možností úprav rozpočtu, pomocí vnitřních rozpočtových opatření. Modul dále umožňuje sledování čerpaného rozpočtu podle závazných účelových znaků, tedy zdrojů financování. Toto zmíněné je nutno sledovat pro finanční vypořádání poskytnutých prostředků.

Ostatní uvedené moduly slouží příspěvkové organizaci pouze jako evidenční prostředek.

Mzdová a personální agenda je zajišťována prostřednictvím informačního systému **ESO9**.

Žádné rezervační systémy nejsou v rámci organizace využívány, ačkoli je Muzeum Komenského v Přerově organizátorem kurzů, školení a jiných akcí. Stejně tak by nějaký typ rezervačního systému mohl být využíván při návštěvách Přerovského zámku, muzea samotného, nebo hradu Helfštýn. Pracovníci příspěvkové organizace v rámci běžného chodu aktivně pracují s balíčky Microsoft Office.

7.2 Plánování v organizaci

Plánovací proces je významnou součástí jak ziskových, tak neziskových organizací. Správný odhad nákladů pro nadcházející období, stejně tak jako zajištění výnosů (výnosy od zřizovatele, transfery, výnosy z vlastní činnosti atd.) je prvotním krokem k sestavení rozpočtu na základě kterého organizace v nadcházejícím roce hospodaří.

V souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, zpracovává muzeum jednak návrh rozpočtu na nadcházející rok, ale zároveň i návrh střednědobého výhledu, a to na další dvě navazující období.

Samotný rozpočtový proces se řídí zřizovací listinou, Zásadami řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem a aktuálními pokyny a danými podmínkami zřizovatele.

Návrh rozpočtu na další období je předkládán ke schválení zřizovateli počátkem měsíce července. Sestává z několika částí:

- provozní rozpočet (náklady, výnosy),
- rozpočet na mzdy (limit mzdových prostředků + související odvody SP, ZP, zák. poj. při pracovním úrazu, FKSP),
- odpisový plán,
- plán tvorby a čerpání peněžních fondů (FO, RF tvořený ze zlepšeného VH, RF z ostatních titulů a IF).

Výchozím podkladem návrhu rozpočtu jsou střediskové rozpočty (Vedení, Ekonomické oddělení, Výstavní a programové oddělení, Oddělení společenských věd, Oddělení správy a provozu, ORNIS, Helfštýn) a ostatní samostatně sledované aktivity muzea (výstavní projekty, Záchraná stanice pro handicapované živočichy, Ekoporadna, Zahradní slavnost, Hefaiston...), a to jak ze strany nákladů, tak výnosů.

V rozpočtu je nutno zohlednit veškeré očekávané skutečnosti – tržby ze vstupného (Přerovský zámek, Helfštýn, ORNIS), výnosy z realizace záchranných archeologických výzkumů, z edukačních programů (Přerovský zámek, ORNIS), ostatních výnosů, zejména pak výnosů z externích zdrojů (příspěvky, dotace, dary...) či zapojení fondů.

Mzdová část návrhu rozpočtu je široce členěna - jednotlivé platové složky, odměny, příplatky či pracovní neschopnost, také dle kategorií zaměstnanců a zdrojů krytí. Takto strukturovaný rozpočet je potřeba sestavit samostatně za jednotlivá období – stav upraveného rozpočtu k 30. 6. aktuálního roku, předpokládaná skutečnost k 31. 12. aktuálního roku a návrh rozpočtu na následující rok. Veškeré provozní náklady a výnosy hlavní činnosti se člení na tři skupiny, které organizace interně sleduje (označeny jako: 76 – ORNIS, 75 – Helfštýn, 74 – ostatní).

Součástí návrhu tvoří rovněž plán doplňkové činnosti, která je povinně zisková a sanuje případnou ztrátu hlavní činnosti. Rozsáhlé tabulkové zpracování pak doplňuje komentář s odůvodněním požadavků a podrobnou specifikací vybraných účtů (zpravidla účet 501, 518, 558). Rozpočet je nutno sestavit jako vyrovnaný, popř. s kladným výsledkem hospodaření na úrovni transferového podílu.

Návrh předložený zřizovateli, je informativně rozepsán pro interní potřebu na jednotlivá střediska a významné aktivity. Definitivní podobu rozpočtu získá organizace až na základě schváleného rozpočtu, tzn. počátkem nadcházejícího roku.

Plnění nastavených ukazatelů prvotního rozpočtu je v průběhu roku sledováno a vyhodnocováno. S ohledem na skutečný vývoj hospodaření, je přístupováno k příslušným opatřením. Vzhledem k tomu, že muzejní financování je dlouhodobě založeno na vysokém stupni soběstačnosti, jsou počáteční výdaje omezeny jen na nezbytně nutné a náročnější jsou odsouvány na příznivější období, v závislosti na faktickém naplnění vlastních příjmů.

7.3 Controlling

Oddělení controllingu v současné chvíli v rámci organizační struktury nefiguruje a některé controllingově-orientované činnosti jsou v kompetenci ekonomického oddělení, kdy se jedná zejména o plánování či reporting hospodaření. Využívání informačních systémů zajišťují jednotliví vedoucí v rámci svých středisek dle specializace a konkrétních potřeb. Rozvaha a výkaz zisku a ztrát je v organizaci sestavován každoročně, jelikož je to její

povinnost ze zákona. Jak vyplývá z výročních zpráv, důležitým a sledovaným ukazatelem v organizaci je výsledek hospodaření, na jehož základě se měří úspěch organizace.

Počty návštěvníků se odvíjí od počtu prodaných a evidenčních vstupenek, které zaznamenávají bezplatné vstupy. Evidence vstupenek se rozděluje dle jednotlivých návštěvnických objektů (Přerovský zámek, ORNIS nebo hrad Helfštýn) měsíčně, a pak jako celková suma za organizaci. Evidence je prováděna ve formě excelovských tabulek.

Veškeré pohyby v rámci fondů jsou účetně podchyceny, sledovány a analyzovány. Nakládání s fondy se opírá o zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který přesně vymezuje náplň jednotlivých fondů. Stavby peněžních fondů přecházejí do následujícího období a podléhají rovněž periodické inventarizaci. V průběhu účetního období dochází jednak k jejich zákonné tvorbě, ale i k čerpání v návaznosti na potřeby a možnosti organizace.

Dále evidencí prochází výše darů a dotací. Povinností příjemce jakékoliv podpory je zajištění odděleného vedení zdroje. To znamená buďto pomocí analytiky či pomocí jiného číselného označení. Účelově vázané příspěvky zřizovatele či dotace ze státního rozpočtu mají přidělen účelový znak. Dotace jiných poskytovatelů jsou členěny dle interního číselníku středisek a zdrojů, a to z pohledu jejich využití (strana nákladů i výnosů), v závislosti na dotačních podmínkách. Dary (peněžní) jsou předmětem rezervního fondu z ostatních titulů, který je finančně krytý pomocí analytického účtu. Použití darů vychází z účelového určení.

Tabulka 29 Struktura výnosů organizace a meziroční srovnání (interní materiály; vlastní zpracování)

	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %	2018/2019 rozdíl v Kč	2018/2019 rozdíl v %
Příspěvek od zřizovatele	4 353 754	22,40%	2 474 850	10,40%
Účelové dotace, příspěvky	-404 731	-16,64%	405 886	20,01%
Výnosy z vlastní činnosti	-1 257 262	-18,97%	-112 492	-2,09%

Pro kompletní zhodnocení uplynulého období jsou zpracovávány každoročně rozborů hospodaření, jejichž strukturu a náplň pevně stanoví zřizovatel. Sestávají ze dvou částí (tabulková a textová). Tabulková část zahrnuje podrobnou analýzu – celkové náklady a výnosy z hlavní i doplňkové činnosti, fondové hospodaření (Rezervní fond, Fond odměn, Investiční fond a Fond kulturních a sociálních potřeb), vybrané nákladové a výnosové účty, zdroje financování, mzdové náklady členěné dle THP a dělníků a platová inventura dle jednotlivých pracovních pozic. Navazující textová část informace dále doplňuje a upřesňuje.

Na výpočet a sledování poměrových ukazatelů se organizace nezaměřuje. Stejně tak není sestavován výkaz cashflow a tudíž nedochází k dostatečnému sledování likvidity nebo odstraňování časového nesouladu.

7.4 Aktuální nastavení vnitřního kontrolního systému

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole určují příspěvkovým organizacím povinnost výkonu řídicí kontroly a tvorbu podmínek pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově má sestavenou směrnici Finanční kontroly na základě výše uvedeného zákona a vyhlášky. Finanční kontrola je prováděna prostřednictvím vnitřního kontrolního systému. Útvar interního auditu je nahrazen, na základě rozhodnutí Rady Olomouckého kraje, výkonem veřejnosprávní kontroly.

Vnitřní kontrolní systém v organizaci stanovuje odpovědnosti a pravomoci vedoucích zaměstnanců při přípravě, schvalování, realizaci a kontrole operací, mezi které patří např. uzavírání smluv, vznik závazků, výběrová řízení atp.

Řídicí kontrola uvnitř organizace je vykonávána prostřednictvím příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. V případě výdajů organizace je příkazcem operace ředitel organizace, mimo výdaje do 5 tis. Kč, týkající se jednotlivých středisek, o kterých si rozhodují příslušní vedoucí oddělení. Funkce správce rozpočtu a hlavního účetního je sloučena a vykonává ji vedoucí ekonomického oddělení. Příspěvková organizace není příliš velká, tudíž existuje nízká pravděpodobnost výskytu rizik pro hospodaření s veřejnými prostředky, a proto mohou být tyto dvě funkce sloučeny.

7.4.1 Předběžná kontrola

Pro zajištění hospodárného přístupu k peněžním prostředkům se provádí předběžná kontrola při správě výdajů, kterou schvaluje jak příkazce operace, tak správce rozpočtu či jiná osoba, na kterou byly tyto pravomoci delegovány písemným pověřením. Předběžná kontrola v organizaci probíhá ve dvou fázích. **První fáze** probíhá před vznikem závazku nebo nároku, kdy výdaje finančních prostředků do 5 tis. Kč schvaluje příkazce operace a záznam o prověření operace se zapisuje ve zjednodušené formě do knihy, tato operace musí být vždy schválena také správcem rozpočtu. Příkazce operace při tomto kroku kontroluje:

- nezbytnost operace pro plnění úkolů organizace,

- věcnou správnost a úplnost podkladů,
- dodržení kritérií hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,
- soulad operace se zřizovací listinou, zásadami hospodaření a s právními a vnitřními předpisy,
- existenci případných rizik.

Hlavička záznamu v knize vypadá následovně:

Tabulka 30 Struktura záznamů předběžné kontroly (interní předpis organizace; vlastní zpracování)

Datum požadavku	Požadovaný výdaj	Částka	Způsob schválení (ústně, telefonicky, e-mailem...)	Podpis správce rozpočtu	Podpis příkazce operace
-----------------	------------------	--------	--	-------------------------	-------------------------

Požadovaný výdaj je vždy blíže specifikován přímo v knize, v případě obecného označení výdaje bude doložen položkovým rozpisem výdaje.

U výdajů nad 5 tis. Kč musí být doložen tiskopis „Záznam o předběžné finanční kontrole“ se všemi náležitými podpisy (podpis vedoucího, podpis osoby, která požaduje schválení operace, podpis příkazce operace – vždy ředitel organizace, podpis správce rozpočtu a hlavního účetního – v tomto případě se jedná o sloučenou funkci a jejím představitelem je vedoucí ekonomického oddělení).

Druhá fáze předběžné kontroly je zaměřena na operace po vzniku závazků nebo nároku. Jedná se o schvalovací fázi, kdy je vydán pokladní výdajový doklad s podpisem příkazce operace a správce rozpočtu. Příkazce operace, který schválí v první fázi určitý výdaj, musí vždy podepisovat doklady k tomuto výdaji náležící. Stejně tak podpisy příkazce a správce rozpočtu/hlavní účetní jsou k nalezení v případě dodavatelských faktur, obecných účetních dokladů, bankovních výpisů nebo v případě rekapitulace mezd.

Schvalování **příjmů** v rámci předběžné kontroly má shodně jako u schvalování výdajů dvě fáze. Příjmy organizace jsou v rámci její široké působnosti roztříděny do 8 skupin na základě charakteristiky příjmu. Jedná se o skupiny týkající se vstupného do objektů, příjmů z prodeje zboží, archeologických výzkumů, kovářských kurzů, příspěvku od zřizovatele, dotací a ostatních příspěvků, bankovních úroků a ostatních příjmů. V první fázi se příjmy schvalují vždy na základě ceníku, smlouvy, objednávek, nákupních listů, přihlášky či rozpočtového

opatření. Ve druhé probíhá schvalování v podobě kontroly fyzických dokladů, včetně obsahu jejich náležitostí, vyúčtování tržeb či výpisů z účtu a tak podobně.

Vyúčtování tržeb podepisuje příkazce operace a správce rozpočtu na obecném účetním dokladu u vstupného shodné s příjmem z prodeje zboží. Ostatní příjmy jsou v první fázi vždy schvalovány příkazcem operace. V druhé fázi se připojí na odběratelskou fakturu podpisy příkazce operace a správce rozpočtu/hlavní účetní.

7.4.2 Průběžná kontrola

Průběžná kontrola v příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově je prováděna například při účtování operací či zhodnocení hospodaření organizace ředitelem organizace, případně vedoucími pracovníky. Jejím cílem je včasné zjištění a odstranění nesrovnalostí při operacích uskutečňovaných v organizaci. Stejně účelné je ověření úplného a přesného průběhu operací. Jednotlivé oblasti, jako nakládání s majetkem, správa pohledávek a dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou upraveny ve vnitřním předpisu týkajícího se oběhu účetních dokladů.

7.4.3 Následná kontrola

Následnou kontrolu zajišťují vedoucí zaměstnanci, v krajních případech zaměstnanci, kterým k výkonu následné kontroly bylo uděleno jednorázové povolení. Následná kontrola v příspěvkové organizaci se zaměřuje především na správnost zpracování účetních závěrek a rozborů hospodaření organizace. Výstupem následné kontroly je ověření výsledku operace a předání informací o skutečnostech vedoucím pracovníkům.

7.4.4 Analýza rizik

Organizace se v rámci vnitřního kontrolního systému snaží minimalizovat vznik rizik ze své činnosti k zajištění hospodárného, účelného a efektivního hospodaření. Rizika organizace rozděluje do 6 skupin, mezi které patří lidská rizika, majetková rizika, rizika peněžních prostředků a cenin, provozní rizika, právní rizika a informační rizika.

8 NÁVRHOVÁ ČÁST

Předcházející kapitoly věnovaly svou pozornost finanční analýze, analýze finančních zdrojů a zhodnocení současného využívání controllingových nástrojů a vnitřního kontrolního systému fungujícímu v rámci příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově. Na základě analýz je tato diplomová práce schopna zhodnotit kladné stránky, ale naopak vypíchnout také nedostatky, o jejichž nápravu se pokusí v rámci návrhové části. Návrhová část se zaměřuje na zlepšení ekonomického fungování příspěvkové organizace se zapojením controllingových nástrojů.

8.1 Interní auditor

V rámci fungování vnitřního kontrolního systému a vzhledem k rozmanitosti organizace, myšleno tak, že se nezaměřuje pouze na muzejní aktivity, ale má rozličnou hlavní činnost, bych doporučila zavedení **pozice interního auditora**, jehož činnost by byla aplikovatelná na všechny oblasti, ve kterých příspěvková organizace působí.

Muzeum Komenského v Přerově je, co se počtu zaměstnanců týká, malou organizací. Nicméně díky svému hlavnímu účelu není tato organizace primárně zaměřena pouze na aktivity týkající se provozu muzea, ale má ve své správě také záchranou stanici pro handicapované živočichy, hrad Helfštýn a množství budov, které spravuje, a tak musí činit ekonomická rozhodnutí ne vždy výhodná pro všechny součásti organizace, a tímto ovlivňuje své vlastní hospodaření.

Z tohoto důvodu není nutné zavedení útvaru interního auditu, postačí pouze zařazení pozice interního auditora do organizační struktury. Na základě čehož by mohlo dojít k efektivnějšímu hospodaření v organizaci. Interní auditor vykonává nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a účinnosti vnitřního kontrolního systému podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

Z analýzy organizace vyplynulo, že prozatím agendu oblasti interního auditu přebírá vedoucí ekonomického úseku. Skutečnost, že tyto činnosti vykonává zaměstnanec pověřený množstvím jiných úkolů, může znamenat přetěžování jeho pracovní náplně. Na základě přílišné vytíženosti nemusí být jeho názor vždy objektivní. Zároveň zřízení této pozice by jistě vedlo ke snížení odpovědnosti zaměstnanců ekonomického oddělení, jejichž aktuální pracovní náplní je mj. také controlling.

Z rozhodnutí zřizovatele je interní audit aktuálně nahrazen výkonem veřejnosprávní kontroly. V případě, že by se zřizovatel se zařazením pozice interního auditora ztotožnil, znamenalo by to pro něj nutnost každoročního navýšení příspěvku na provoz, aby mohla být zisková činnost muzea dále zachována. Z vlastních výnosů organizace není schopna financovat zřízení nové pozice.

Činnost interního auditora v organizaci

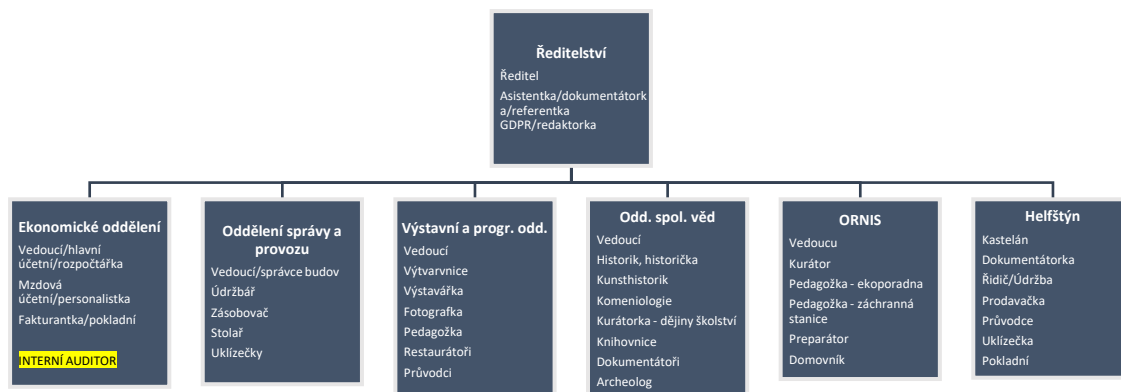
Jak již bylo zmíněno, veškeré činnosti prováděné v rámci pozice interního auditora nesmí být v rozporu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Jelikož by náplň práce při výkonu činností výhradně souvisejících se zákonem neodpovídala plnému úvazku zaměstnance, přechází na tuto pozici také agenda týkající se oblasti controllingu. Mezi další činnosti tohoto zaměstnance bude patřit v rámci návrhu také plánování hospodaření, hodnocení ukazatelů finanční analýzy, reporting mezd a čtvrtletní tvorba zprávy o dosavadním hospodaření pro vedení organizace.

Zařazení do organizační struktury

Pozice interního auditora by v organizaci jistě našla své uplatnění. Zřízení samostatného útvaru je v rámci této organizace zcela bezpředmětné vzhledem k velikosti vybrané příspěvkové organizace. Se zohledněním aktuální organizační struktury se jako výhodná řešení nabízejí dvě možnosti, a to:

- zařadit pozici interního auditora v rámci ekonomického oddělení, nebo
- zařadit pozici interního auditora jako ve schématu štábní linie.

Výhodnější, z pohledu velikosti organizace, je jistě první varianta. Výkon činnosti interního auditora probíhá v kooperaci s ekonomickým oddělením, jelikož výchozími daty pro jeho práci jsou právě data poskytovaná tímto oddělením. Na následujícím schématu je žlutě zobrazeno navržené zařazení pozice interního auditora.



Obrázek 5 Návrh organizační struktury po zařazení interního auditora (vlastní zpracování)

Profesní požadavky

Již z principu výkonu této pozice je minimálním požadavkem na interního auditora vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, nejlépe se zaměřením na neziskový sektor. Dalším z požadavků jsou orientace v oblasti příspěvkových organizací a jejich financování, znalosti z problematiky auditu a vnitřního kontrolního systému, odborné povědomí z oblasti legislativy (Zákon o finanční kontrole, Zákony o rozpočtových pravidlech, Zákon o účetnictví, Zákon o obcích, Zákon o krajích, daňové zákony, Zákoník práce atd.). V návaznosti na nutnost zavádění nových controllingových nástrojů, by na této pozici jistě operovat zkušený člověk, který se orientuje v oblasti informačních systémů, využívání účetních dat a praktické aplikace manažerského účetnictví.

Jako osobnost musí interní auditor působit sebevědomě, být komunikativní, a především dobře reagovat na stresové situace. Předpokládá se u něj určitý stupeň iniciativy, protože je sám svým pánem. Preciznost je na této pozici další z velmi významných vlastností, jelikož je nezbytné, aby auditorova práce nemusela být dále kontrolována a výsledky musí být bezchybné.

8.2 Rezervační systém návštěv

Příspěvková organizace Muzeum Komenského v Přerově eviduje návštěvnost pomocí prodaných a evidenčních vstupenek jednotlivých objektů (Přerovský zámek, ORNIS, hrad Helfštýn). Tato data se dále evidují v prostředí Microsoft Excel.

Vzhledem k tomu, že je nutná evidence v rámci třech od sebe vzdálených míst je organizaci doporučeno využívání rezervačního systému, který kromě zjednodušení administrativy poskytuje přehledné statistiky v rámci každého měsíce. V návrhu by byl systém využíván pouze pro dva objekty, a to pro Přerovský zámek a záchrannou stanici ORNIS.

Přerovský zámek nebo ORNIS v rámci své hlavní činnosti nabízí možnost výukových programů, exkurzí pro školy, pořádání výstav. Organizují konference, semináře, přednášky či koncerty a jiné během roku nahodilé akce. Zavedení rezervačního systému by znamenalo větší přehlednost při výše zmíněných akcích. Největší výhoda pořízení rezervačního systému by se mohla projevit právě v případech pořádání výukových programů pro školy jak v Přerovském zámku, tak v záchranné stanici.

Hrad Helfštýn, respektive jeho okolí, je ve své podstatě celoročně přístupný široké veřejnosti a často bývá cílovou destinací cyklistů jedoucích po cyklostezce Bečvě. Komentované prohlídky jsou přístupné v období od dubna do října. V prostředí tohoto hradu probíhá každoroční festival Hefaiston, vstupenky na něj lze však zakoupit přímo na webových stránkách festivalu. Stejně tak jako pořádání kovářských kurzů, které je podmíněno zasláním závazné přihlášky. Z pohledu uplatnitelnosti rezervačního systému pro hradní komplex Helfštýn, je jeho pořízení zbytečnou investicí.

Pro zvolení optimálního rezervačního systému, který bude vyhovovat potřebám organizace, je nutno provést alespoň základní analýzu trhu a porovnat si podmínky a ceny minimálně tří firem poskytující tento typ služby. V následující tabulce č. 31 jsou porovnány dva typy nejrozšířenějších rezervačních systémů pro poskytovatele služeb nabízených na trhu.

Tabulka 31 Srovnání rezervačních systémů (vlastní zpracování)

	REENIO	SuperSaaS
Komu je určen	Poskytovatelé služeb	Poskytovatelé služeb
Měsíční platba	225 Kč	150 Kč
Počet měsíčních rezervací	1 000	100
Synchronizace s Outlook nebo Google kalendář	ANO	ANO
Uživatelská přívětivost	ANO	ANO
SMS/E-mail připomínky	ANO	ANO
Přizpůsobitelnost (barvy, logo)	ANO	ANO
Tvorba statistik	ANO	NE
Online platby	ANO	ANO

Rezervační systém REENIO je nabízený společností GARVIS Solutions s. r. o., a je nejvyužívanějším rezervačním systémem na území České republiky. Oba zvolené rezervační systémy jsou určeny pro poskytovatele služeb a jsou srovnány na základě vybraných parametrů. Z hlediska nákladů je výhodnější pořízení systému SuperSaas, nicméně účelem pořízení systému je evidence návštěvnosti, a tento systém neumožňuje tvorbu statistik. REENIO tuto možnost má a zároveň nabízí 10krát větší počet měsíčních rezervací. Oba tyto rezervační systémy je možno vyzkoušet na 30 dní zdarma, v omezeném režimu, a tak se organizaci nabízí vyzkoušení každého z těchto vybraných. Uživatelsky jsou oba systémy přívětivé, systém SuperSaas však vítězí v přehlednosti, která ale není rozhodujícím kritériem při výběru. Ostatní zvolená kritéria (připomínky, online platby, přizpůsobitelnost) nabízí oba systémy shodně.

8.3 Sledování krátkodobého hospodářského výsledku

Z provedené analýzy ekonomického prostředí organizace bylo zjištěno, že hospodářský výsledek je v organizaci plánován na základě minulých dat a střednědobého plánu. Skutečná výše hospodářského výsledku se zjišťuje na konci účetního období na základě skutečného plnění rozpočtu. Vzhledem k faktu, že v průběhu účetního období může dojít k nečekaným změnám v podobě neočekávaných nákladů či výnosů, pro zefektivnění hospodaření organizace je doporučeno čtvrtletní sledování krátkodobého výsledku hospodaření. Průběžné porovnávání skutečnosti s plánem může předcházet zápornému výsledku hospodaření na konci sledovaného účetního období a nutnosti dofinancování provozu na poslední chvíli z rozpočtu zřizovatele.

Tabulka č. 32 níže navrhuje, v jaké podobě by tento ukazatel mohl být sledován. Jelikož pracovníkům organizace není práce s Microsoft Excel cizí, nabízí se využívání právě tohoto nástroje.

Tabulka 32 Návrh přehledu pro čtvrtletní sledování výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Krátkodobý výsledek hospodaření pro rok							
	Plán	Stav čtvrtletí				Skutečnost celkem	Odchylka od plánu
		1	2	3	4		
Hlavní činnost							
Výnosy celkem							
Náklady celkem							
Výsledek hospodaření							

	Plán	Stav čtvrtletí				Skutečnost celkem	Odchylka od plánu
		1	2	3	4		
Doplňková činnost							
Výnosy celkem							
Náklady celkem							
Výsledek hospodaření							

8.4 Úprava VKS

V rámci vnitřního kontrolního systému v organizaci existuje řada interních předpisů s vazbou na ekonomickou či pracovněprávní problematiku. Napříč různými organizacemi je možné vždy najít určité body, které vyžadují aktualizaci, zjednodušení nebo naopak přímé zavedení. Na základě provedené analýzy bude tento návrh obsahovat tipy na zefektivnění či větší přehlednost směrnic ve VKS obsažených, za předpokladu dodržení právních předpisů a zajištění principů 3E.

V organizaci není navržena skladba vnitřního kontrolního systému zahrnujícího interní předpisy. Je jisté, že samotné fungování hospodaření organizace funguje na stanovách vydaných zřizovatelem, který jejich prostřednictvím určuje její fungování. Obrázek č. 6 navrhuje možnou podobu struktury předpisů a směrnic týkající se oblasti VKS.

Organizační řád		Pracovní řád
Účetní směrnice	Majetkové směrnice	
Oběh účetních dokladů Pravidla pro manipulaci s peněžní hotovostí a ceninami Poskytování cestovních náhrad Hospodaření s prostředky FKSP	Inventarizace sbírek Inventarizace majetku a závazků Odpisování dlouhodobého majetku Způsob evidence majetku	Vykazování docházky a odpracované doby Poskytnutí sickdays Uzavírání pracovního poměru na dobu určitou Vnitřní mzdový předpis Práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru Kritéria pro hodnocení pracovníků při vyplácení odměn Používání služebních telefonních přístrojů Přijímání darů Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
Nezařazeno	Skartační řád	
Doplňková činnost Zadávání veřejných zakázek Finanční kontrola Likvidační komise Škodní komise a škodní řízení		

Obrázek 6 Aktuálně platné vnitřní předpisy (interní materiály organizace; vlastní zpracování)

Z přehledu směrnic vyplývajícího z obrázku č. 6 je možno vidět, že zavedené směrnice upravující majetkovou oblast jsou nastaveny dostatečně a není potřeba zavedení dalších. Do pracovního řádu byly přiřazeny veškeré předpisy týkající se zaměstnanců a úpravy jejich pracovního poměru. Aktuálně platný skartační řád nabyt účinnosti již v roce 2011, ale vzhledem k faktu, že se legislativa této oblasti nemění, není potřeba úprav. Část, jež byla v návrhu označena jako „nezařazeno“ obsahuje vnitřní předpisy z různých oblastí – směrnice upravující oblast doplňkové činnosti, zadávání veřejných zakázek v rámci Muzea Komenského v Přerově, předpisy týkající se škod a likvidace a v neposlední řadě interní předpis charakterizující finanční kontrolu, který je popsán v kapitole 7.4. V rámci tohoto předpisu byla na základě analýzy zjištěna potřeba aktualizace.

Oblast zahrnující účetní směrnice upravuje oběh účetních dokladů v organizaci, manipulaci s peněžními prostředky a ceninami, poskytování cestovních náhrad a hospodaření v rámci FKSP. Po provedení analýzy směrnic je v návrhu doporučena tvorba předpisů upravujících účtový rozvrh. Dále bude navržen obsah směrnice upravující fond investic a rezervní fond, které jsou v rámci fungování organizace také hojně využívány.

Souhrnně tedy v rámci zdokonalení vnitřního kontrolního systému se doporučuje doplnění směrnic týkajících se:

- účtového rozvrhu;
- fondu investic;
- rezervního fondu;
- finanční kontroly.

V následujících podkapitolách budou navrženy možné obsahy směrnic týkající se výše zmíněných oblastí. Komplettní tvorba směrnice včetně doplnění o titulní stranu odpovídající předpisům příspěvkové organizace by nastala v případě odsouhlasení zavedení navrhovaných předpisů.

8.4.1 Směrnice účtového rozvrhu

Legislativní úprava

Směrnice účtového rozvrhu postupuje dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a zároveň § 65 vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá

ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé VÚJ, ve znění pozdějších předpisů.

Závaznost směrnice

Směrnice účtového rozvrhu je v rámci fungování příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově závazná pro všechny pracovníky pohybující se v ekonomické oblasti a operující s účtovým rozvrhem.

Rozdělení účtů v účtovém rozvrhu

Rozvahové účty

Rozvahovými účty se rozumí všechny aktivně využívané účty v rámci vedení účetnictví a tvorby výkazů příspěvkové organizace Muzeum Komenského v Přerově. Aktivní i pasivní účty jsou rozlišovány prostřednictvím syntetických účtů a pro interní potřeby také analyticky. Prostřednictvím analytických účtů jsou sledovány majetkové účty na základě objektu, kterého se týkají (Přerovský zámek, ORNIS, hrad Helfštýn). Na počátku účetního období rozvahové účty vždy evidují počáteční stav, po skončení účetního období je na základě změn určený konečný stav rozvahového účtu a je převeden na počáteční stav do dalšího účetního období.

Výsledkové účty

Výsledkovými účty se rozumí účty nákladů a výnosů. Konec účetního období znamená určení konečných stavů nákladových a výnosových účtů jejichž výsledky poskytnou podklady pro vypracování výkazu zisků a ztrát.

Tvorbu účtových skupin a syntetických účtů určuje legislativa. Analytické účty v organizaci jsou sledovány odděleně na základě určitých charakteristik. Jsou sledovány na základě toho, zda se týkají hlavní nebo doplňkové činnosti.

Závěrečná ustanovení

Osoba pověřená tvorbou a kontrolou potřeby aktualizace této směrnice je vedoucí ekonomického oddělení, hlavní účetní. Nabytí platnosti a účinnosti ode dne

8.4.2 Směrnice fondu investic

Legislativní úprava

Směrnice fondu investic je upravena na základě Českých účetních standardů, konkrétně ČÚS 704 – Fondy účetní jednotky. Tento účetní standard, stejně jako směrnice se orientuje podle

zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé VÚJ. Fond investic je na základě tohoto standardu sledován pod syntetickým účtem 416 – Fond reprodukce majetku, fond investic. S tímto zároveň souvisí sledování nákladového účtu 548 – Tvorba fondů a výnosový účet 648 – Čerpání fondů.

Tvorba fondu investic

Fond investic eviduje příspěvková organizace pod syntetickým účtem 416. V rámci tvorby má nejvýznamnější podíl na investičním fondu zřizovatel, a to příspěvkem na pokrytí účetních odpisů v rámci hlavní činnosti muzea. Výše odvodů z fondu investic do rozpočtu zřizovatele jsou určeny ze strany zřizovatele. Fond může být dále tvořen prostřednictvím odpisů z doplňkové činnosti, účelově vázanými investičními prostředky externích poskytovatelů či zřizovatele nebo výnosy z prodeje dlouhodobého majetku.

Čerpání fondu investic

Nakládání s fondem investic se opírá o zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který vymezuje jeho náplň.

Z fondu investic mohou být účelově čerpány peněžní prostředky za daným účelem do fondu poskytnuté. Prostředky mohou být dále čerpány na financování či dofinancování významných investičních akcí souvisejících s hlavní činností Muzea Komenského v Přerově.

Závěrečná ustanovení

Osobou odpovědnou za tvorbu a kontrolu nutnosti aktualizace této směrnice je vedoucí ekonomického oddělení, hlavní účetní. Nabytí platnosti a účinnosti ode dne

8.4.3 Směrnice rezervního fondu

Legislativní úprava

Směrnice rezervního fondu je upravena na základě Českých účetních standardů, konkrétně ČÚS 704 – Fondy účetní jednotky. Tento účetní standard, stejně jako směrnice se orientuje podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé VÚJ. Rezervní fond je na základě tohoto standardu

sledován pod syntetickým účtem 413 – Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření a 414 – Rezervní fond z ostatních titulů. Pro správné určení finančních prostředků jednotlivých fondů je účet 241 prostřednictvím analytických účtů rozlišen. S tímto zároveň souvisí sledování nákladového účtu 548 – Tvorba fondů a výnosový účet 648 – Čerpání fondů.

Tvorba rezervního fondu

Rezervní fond tvoří příspěvková organizace ze zlepšeného výsledku hospodaření pod syntetickým účtem 413. Syntetický účet 414, nebo-li Rezervní fond z ostatních titulů je tvořen peněžními dary. Navýšení rezervního fondu ze zlepšeného VH podléhá vždy procesu schválení ze strany zřizovatele.

Čerpání rezervního fondu

Nakládání s rezervním fondem se opírá o zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který vymezuje jeho náplň.

Možnost čerpání rezervního fondu se organizaci naskýtá pouze s předchozím souhlasem zřizovatele a ke konkrétně stanovenému účelu. Prostředky rezervního fondu mohou být využity k rozvoji hlavní činnosti nebo k úhradě případné ztráty z minulých období.

Závěrečná ustanovení

Osoba pověřená tvorbou a kontrolou nutnosti aktualizace této směrnice je vedoucí ekonomického oddělení, hlavní účetní. Nabytí platnosti a účinnosti ode dne

8.4.4 Vnitřní předpis „Finanční kontrola“

Vnitřní předpis týkající se finanční kontroly vymezuje teoretické předpoklady vnitřního kontrolního systému v návaznosti na zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě (zákon o finanční kontrole) a vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2000 Sb.

Přílohou vnitřního předpisu Finanční kontrola je, kromě jiných příloh v podobě ceníku či příkazu k pracovní cestě nebo vyúčtování pracovní cesty také záznam o provedení předběžné kontroly při operacích přesahujících 5 tis. Kč. V rámci návrhu úpravy předpisu bude doplněn záznam o provedení průběžné a následné kontroly v organizaci, čímž bude dosaženo

zefektivnění vnitřního kontrolního systému. Návrh na úpravu obsahu směrnice z oblasti průběžné a následné kontroly vypadá následovně:

Průběžná kontrola

Kontrola, která probíhá v průběhu prováděné operace. Kontrolu provádí jak příkazce operace, tak hlavní účetní (který je zároveň správcem rozpočtu).

V rámci průběžné kontroly bude kontrolována správnost a úplnost účetních dokladů, včetně kontroly toho, zda obsahují všechny zákonem stanovené náležitosti. Prováděna bude při účtování operací a hodnocení hospodaření organizace. Jejím účelem je ověřit úplný a přesný průběh operace, zjistit a odstraňovat nesrovnalosti při uskutečňování operace. V rámci kontroly hospodaření se zaměří na správnost zaúčtovaných operací a zda odpovídají věrnému a poctivému zobrazení účetnictví dle zákona. O provedené průběžné kontrole se vyhotoví stručný zápis, jehož vzor je přílohou směrnice Finanční kontrola (viz Obrázek č. 7).

Každé zjištěné nevhodné vynakládání s veřejnými prostředky či hospodaření s veřejnými prostředky v rozporu se zákonem musí být nahlášeno příkazci operace. Po tomto kroku musí dojít k neodkladnému odstranění zjištěných nesrovnalostí.

Záznam o provedení průběžné kontroly	
Název kontrované operace	
Doklady jsou správné a úplné	
Účetní operace jsou správně zaúčtovány	
Zjištěné nedostatky	
Navrhovaná opatření sloužící k nápravě	
Datum uskutečnění průběžné kontroly	
Podpis příkazce operace	
Podpis hlavní účetní	

Obrázek 7 Návrh stručného zápisu o provedení průběžné kontroly (vlastní zpracování)

Následná kontrola

Kontrola, která probíhá v okamžiku po ukončení operace. Kontrolu provádí vedoucí zaměstnanci, nebo zaměstnanci, kteří mohou být výkonem následné kontroly pověřeni.

V rámci následné kontroly se přezkoumává dodržení všech právních předpisů napříč provedenými operacemi a správnost jejich zaúčtování. Nejdůležitější je však kontrola dodržení principů 3E – tedy dodržení principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. V neposlední řadě je úkolem následné kontroly také dohlédnout na to, že všechny odchylky a nesrovnalosti zjištěné v průběhu operace byly odstraněny. Probíhá při zpracování účetních závěrek a rozborů hospodaření organizace. Cílem následné kontroly je ověřit výsledek operace a případně poskytnout informace vedoucím zaměstnancům o skutečném průběhu po ukončení operace. O provedené následné kontrole se vyhotov stručný zápis, jehož vzor je přílohou směrnice Finanční kontrola (viz Obrázek č. 8).

Záznam o provedení následné kontroly	
Název kontrolované operace	
Operace proběhla v souladu s legislativou	
Operace je správně zaúčtována	
Dodržení principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti	
Zjištěné odchylky byly odstraněny	
Datum uskutečnění průběžné kontroly	
Jméno a příjmení osoby provádějící kontrolu	
Podpis pověřené osoby provádějící kontrolu	

Obrázek 8 Návrh stručného zápisu o provedení následné kontroly (vlastní zpracování)

8.5 Plánování

Prediktivní činnost hraje významnou roli ve všech organizacích ziskového i neziskového charakteru. Na základě provedené analýzy v příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově bylo zjištěno, že organizace při sestavování návrhu rozpočtu vychází ze

střediskových rozpočtů a rozpočtů ostatních sledovaných aktivit – čili dochází k dopřednému plánování v rámci budoucího jednoletého období.

Operativní plánování zajistí větší přehled prováděných činností, dosahovaných výnosů za jednotlivé aktivity a oproti tomu může porovnávat vynaložené náklady.

8.5.1 Návrh plánu financování akcí/projektů

Príspevková organizace Muzeum Komenského v Přerově kromě správy Přerovského zámku, hradu Helfštýn a záchrané stanice ORNIS je pořadatelem festivalu Hefaiston, výstav, Ekoporadny a dalších nahodilých projektů. Zavedení určitého controllingového nástroje, jež by sloužil k evidenci finančních zdrojů jednotlivých aktivit, by jistě znamenalo zvýšení efektivnosti v rámci nakládání s finančními prostředky v rámci organizace. Tato evidence by byla dále vyhodnocována za využití srovnávání plánu a skutečnosti, přičemž na ekonomickém oddělení by tyto odchylky byly dále analyzovány. V rámci opakovaných činností by tato evidence sloužila k lepší predikci výše příjmů a v případě jejich dlouhodobějšího nedostatku by na základě této evidence mohlo dojít ke kontaktování potenciálních dárců. Využitím nástroje Microsoft Excel je navržena tabulka č. 33 případné podoby tohoto plánu, který samozřejmě může být dále modifikován dle aktuálních potřeb organizace.

Tabulka 33 Návrh plánu financování aktivit pod záštitou Muzea Komenského v Přerově (vlastní zpracování)

Plán financování aktivity			
Druh příjmu plynoucího z aktivity	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka
Tržby vstupné/ výukový program			
Prodej zboží			
Dotace od zřizovatele			
Dotace (ministerstvo)			
Dotace (svazy, asociace)			
Dary - jednotlivci			
Dary - společnosti			
Pronájem			
Ostatní příjmy			
Celkem			

NÁ na reprezentaci	Hromadně								
Mzdové náklady	PZ								
	ORNIS								
	Helfštýn								
Soc. + zdr. Pojištění	Hromadně								
Odpisy	PZ								
	ORNIS								
	Helfštýn								
NÁ z drobného DM	Hromadně								
Finanční náklady	Hromadně								
Kurzové ztráty	Hromadně								
Ostatní náklady	Hromadně								
NÁKLADY CELKEM									
Odchylka plánu od skutečnosti									

8.5.3 Operativní plánování výnosů

Stejně důležité, jako plánování nákladů je také plánování výnosů v organizaci. Neziskovým organizacím neplynou výnosy pouze z vlastní činnosti, nýbrž také výnosy ve formě příspěvku od jejich zřizovatele, výnosy z dotací či darů. Plánování výnosů funguje v přímé souvislosti s plánováním nákladů. Při sestavení struktury výnosů z vlastní činnosti je organizace dále schopna určit množství finančních prostředků, které jsou nutné na dofinancování její činnosti prostřednictvím zřizovatele či dotací. Stejně jako náklady jsou výnosy plánovány v jednoletém horizontu a díky jejich operativnímu plánování bude další hospodaření organizace více efektivní. Čtvrtletní porovnání plánu a skutečnosti umožní do budoucna lepší predikci při celkovém plánování a sestavování rozpočtu, u kterého se potom v průběhu období nebudou vyskytovat výrazné odchylky.

Tabulka č. 35 představuje návrh plánu výnosů hlavní i doplňkové činnosti na základě jejich určitých charakterových znaků, dále předpokládanou výši dotací a peněžitých darů od jednotlivců případně firem. V rámci čtvrtletního plánování je potřeba brát v úvahu externí vlivy, které mohou mít dopad na hodnoty prodeje. Je potřeba počítat zejména se sezónním

provozem hradu Helfštýn a dále přizpůsobit výši výnosů plánovaným výstavám, akcím či nabízeným výukovým programům záchrané stanice.

Tabulka 35 Návrh přehledu pro čtvrtletní sledování vybraných příjmů (vlastní zpracování)

Plán výnosů za rok								
Hlavní činnost								
Druh příjmu	1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí	
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost
Vstupné zámek								
Vstupné Helfštýn								
Vstupné ORNIS								
Hefaiston								
Tržby z výukových programů								
Záchranný archeologický výzkum								
Prodej zboží								
Ostatní výnosy								
Peněžité dary								
PŘÍJMY CELKEM								
Odchylka plánu od skutečnosti								

Doplňková činnost								
Druh příjmu	1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí	
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost
Pronájem nebytových prostor								
PŘÍJMY CELKEM								
Odchylka plánu od skutečnosti								

8.6 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Na základě analyzování současného stavu v podobě využívání controllingových nástrojů vyplynulo, že Muzeum Komenského v Přerově pro hodnocení minulého období využívá určité rozborů hospodaření. Konkrétně je analyzována výše celkových nákladů a výnosů

z hlavní i doplňkové činnosti, fondové hospodaření organizace, zdroje financování, mzdové náklady a platová inventura. Nicméně finanční analýza jako taková, v organizaci sledována není. Proto podstatou tohoto návrhu je zavedení kontroly vybraných ukazatelů z oblasti finanční analýzy, která by mohla znamenat zvýšení efektivity z pohledu hospodaření příspěvkové organizace.

Ukazatel autarkie je nejvýznamnějším ukazatelem finanční analýzy pro příspěvkové organizace. Jeho pravidelná kontrola umožní získat informace o současné míře soběstačnosti organizace prostřednictvím vzájemného porovnání nákladů a výnosů. Doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 100 %. Na základě výpočtu ukazatele v rámci finanční analýzy v této diplomové práci se v průběhu sledovaných let hodnota autarkie pohybovala v optimálních hodnotách. Ačkoli v těchto obdobích nenastala významná odchylka, stále je doporučeno tento ukazatel každoročně vyhodnotit a analyzovat v případě výkyvů.

Dalším ukazatelem, na který se může příspěvková organizace v rámci každoročních rozborů hospodaření zaměřit, je ukazatel likvidity. Z finanční analýzy provedené v této diplomové práci byla zjištěna příliš vysoká hodnota hotovostní likvidity, což nasvědčuje tomu, že organizace drží na bankovním účtu velké množství peněžních prostředků, než je její reálná potřeba k úhradě krátkodobých závazků. Tato skutečnost je pro neziskové organizace charakteristická z důvodu nutnosti pokrytí fondů, které konkrétní organizace tvoří. Vzhledem k tomu, že ukazatel hotovostní likvidity, tak jak se běžně počítá, vždy poukáže na nadměrné množství zadržovaných prostředků, doporučuji ho určitým způsobem modifikovat. Za účelem lepší vypovídací schopnosti by bylo vhodné snížit hodnotu peněžních prostředků o prostředky nutné k pokrytí fondů. Za předpokladu výpočtu takto upraveného ukazatele hotovostní likvidity by byla organizace lépe informována o zadržování nadbytečných peněžních prostředků, které by mohla jiným způsobem efektivně zhodnotit.

Z analyzovaných výkazů a komunikace s hlavní účetní organizace je zřejmé, že doplňková činnost v průběhu sledovaných let, byla vždy zisková. Ukazatel rentability je charakteristický pro soukromý sektor, nicméně uplatněn může být i v podmínkách neziskového sektoru, konkrétně v rámci doplňkové činnosti organizací veřejné sféry. V návrhu je doporučeno sledování rentability nákladů pro zachování ziskovosti doplňkové činnosti, která je schopna pokrýt případnou ztrátu z hlavní činnosti.

Tabulka 36 Vzor tabulky pro sledování ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování)

Kontrola vybraných ukazatelů plynoucích z finanční analýzy pro rok				
Významné položky výkazů	Stav minulého období	Stav běžného období	Odchylka	Zdůvodnění odchylky
Výše nákladů z hlavní činnosti				
Výše výnosů z hlavní činnosti				
Výše nákladů doplňkové činnosti				
Výše výnosů doplňkové činnosti				
VH doplňkové činnosti				
Oběžná aktiva				
Zásoby				
Krátkodobý finanční majetek				
Krátkodobé závazky				
Vlastní kapitál				
				Doporučená hodnota
Ukazatel autarkie				100%
Běžná likvidita				1,5 - 2,5
Hotovostní likvidita (v modifikované verzi po odečtu fondů)				0,2 - 0,5
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti				Kladná, co nejvyšší

9 VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Návrhová část diplomové práce byla zaměřena na poskytnutí doporučení příspěvkové organizaci Muzeum Komenského v Přerově v oblasti tvorby vnitřního kontrolního systému a využívání controllingových nástrojů. Vrcholným cílem této části bylo navržení aktivit v oblasti VKS a nástrojů controllingu, které by dopomohly ke zkvalitnění ekonomického řízení v organizaci a zefektivnění v rámci vynakládání s peněžními prostředky. Devátá kapitola je vyhodnocením předcházejících návrhů, kdy shrne jejich přínosy a podrobí je rizikové analýze, ekonomické náročnosti a časové analýze.

9.1 Přínosy jednotlivých návrhů

Vnitřní kontrolní systém by měl být nedílnou součástí každé organizace, jakožto systém sloužící k ochraně hospodaření s veřejnými prostředky. Činnost vnitřního kontrolního systému a oblast controllingu spolu úzce souvisí. Příspěvková organizace má zpracovaný vnitřní předpis s názvem „Finanční kontrola,“ který na základě subjektivního posouzení dožadoval určitou aktualizaci týkající se průběžné a následné kontroly. Doplnění předpisu o tuto část jistě povede ke zkvalitnění kontroly prováděných operací v organizaci. V rámci posouzení směrnic týkajících se ekonomického a personálního charakteru chyběly směrnice určující účtový rozvrh, nebo předpisy zahrnující podmínky tvorby a čerpání rezervního fondu a fondu investic, které jsou v organizaci využívány. Ve smyslu implementace těchto předpisů se očekává vyšší přesnost prováděných operací a snižování nedostatků či opomenutí zaúčtování dokladů.

Controllingové nástroje a jejich zavádění do pravidelného režimu neziskových organizací znamenají z dlouhodobého hlediska zefektivnění hospodaření prostřednictvím navýšení příjmů a snížení nákladů. Přínosem po aplikaci nástrojů vyplývajících z návrhové části organizace zlepší systém ekonomického řízení, upřesní predikci výnosů a nákladů při sestavování rozpočtu, což následně povede k ulehčení rozhodovacího procesu pro vedoucího pracovníka.

Aktuálně dochází k sestavování statistik a kontrole návštěvnosti pomocí evidence vedené v Microsoft Excel. Zavedení rezervačního systému do organizace pro účely Přerovského zámku, ornitologické stanice a jiných konaných akcí by jistě vedlo ke snížení náročnosti práce v rámci dosavadní evidence vstupenek. Rezervační systémy jsou schopny přehledně zobrazit statistiky týkající se návštěvnosti jednotlivých objektů či akcí. Na základě těchto statistik návštěvnosti může organizace z dlouhodobějšího hlediska lépe predikovat

návštěvnost jednotlivých akcí či objektů. Zároveň s tímto bude organizace schopna lépe predikovat předpokládané výnosy ze vstupného v dalších letech.

Prvním krokem pro úspěšnou implementaci controllingových nástrojů je vytvoření pozice interního auditora, jehož cílem by bylo všechny navrhované aktivity postupně do organizace zavádět. V souvislosti s tvorbou rozpočtu bylo doporučeno kvartální sledování výnosů, rozdělených na hlavní a doplňkovou činnost a v návaznosti na podrobnější analyzování jednotlivých příjmů podle jejich určitých charakteristik. Shodně bylo navrženo také operativní sledování nákladů, kdy významné náklady hlavní činnosti by byly analyzovány na základě objektu, kterého se týkají (PZ, ORNIS, Helfštýn). Vzhledem k faktu, že příspěvková organizace funguje na bázi vícezdrojového financování bylo v rámci zkvalitnění plánování a lepší predikce navrženo sestavování plánu financování jednotlivých aktivit konaných pod záštitou muzea. Všechny tyto plány budou sledovány prostřednictvím Microsoft Excel, kdy bude docházet k jejich pravidelnému sledování a porovnávání skutečnosti s plánem a následné analýze odchylek.

Na nutnost dofinancování hlavní činnosti může organizaci upozornit sestavování čtvrtletního výkazu o přehledu hospodářského výsledku. Tento přehled by byl sestavován jak pro hlavní, tak pro doplňkovou činnost. Díky tomuto přehledu organizace dostane větší přehled o aktuálním hospodaření v rámci jednotlivých kvartálních období.

Jako poslední bylo navrženo sledování ukazatelů finanční analýzy, které nejvíce ovlivňují ekonomickou situaci příspěvkové organizace. Kontrola těchto ukazatelů slouží pro získání většího přehledu a zejména pro včasné upozornění na nepříznivý vývoj v organizaci. Kromě sledování určitých položek výkazu je doporučeno zaměřit se na ukazatel autarkie, běžné likvidity, hotovostní likvidity, která bude mít lepší vypovídací schopnost po odečtu prostředků z fondů a dále sledování rentability nákladů doplňkové činnosti, která je ve vybrané organizaci významnou položkou.

9.2 Riziková analýza

Veškeré návrhy vycházející z předcházející kapitoly je nutno podrobit rizikové analýze. Přínosy jednotlivých rizik byly popsány v podkapitole 9.1., nyní je nutno odhalit rizika, která sebou návrhy přinášejí. Rizika nelze vždy plně eliminovat, proto je důležité kriticky zhodnotit všechny nové návrhy s účelem tato rizika předpovídat, počítat s nimi a snažit se jim předcházet.

Pozice interního auditora

Rozhodnutí o zavedení pozice interního auditora nezávisí na schválení ze strany příspěvkové organizace. Vrcholným subjektem v tomto rozhodovacím procesu je zřizovatel, a tak hrozí, že návrh na zavedení této pozice bude zamítnut ještě před možností jeho realizace.

V návaznosti na zavádění pozice interního auditora a vymezení jeho odpovědnosti vzniká velká řada rizik. V první řadě se jedná o riziko personální, které nastane v případě nevhodně zvoleného kandidáta na pozici interního auditora. Nezávisle na výběru interní či externí osoby hrozí, že pracovník nebude vykonávat svou práci svědomitě a bezchybně. Tímto by byla narušena původní myšlenka ve smyslu zkvalitnění řízení a hospodaření organizace. Vedle rizika ze strany zaměstnavatele, mohou nastat personální rizika ze strany zaměstnance. Může se stát, že v průběhu času pracovník zjistí, že náplň práce není dostatečná, nebo naopak finanční ohodnocení je v porovnání s výkonem práce nedostatečné. V případě, že na pozici bude zaměstnán nový pracovník, může se stát, že ostatní zaměstnanci jej budou považovat za kontrolora jejich práce a nebude mu poskytnuta dostatečná součinnost při výkonu práce.

Před zařazením funkce interního auditora vznikají organizaci určité náklady a jejich výše nabývá na hodnotě v průběhu období, kdy je pozice interního auditora obsazena. Proto se může stát, že tato funkce může z dlouhodobého hlediska ovlivňovat celkové náklady, což povede ke zhoršenému výsledku hospodaření a celkově k horším ekonomickým výsledkům organizace. Z finančního hlediska si organizace nemůže dovolit pokrytí nákladů na tuto pozici pouze z vlastních zdrojů, a proto financování této pozice stojí na bedrech zřizovatele. Další vynaložení nákladů na podporu hlavní činnosti může být ze strany zřizovatele zamítnuto i přes možné přínosy tohoto návrhu.

Stejně jako personální riziko s pozicí interního auditora existuje riziko, které hrozí při zařazení této pozice do organizační struktury. Jak štábní, tak liniová pozice sebou přináší klady i zápory, a proto by mělo zařazení této pozice předcházet důkladné promyšlení ze strany vedení organizace.

Uvedeným rizikům lze předcházet splněním určitých podmínek. Již v první fázi by měla být zřizovateli vysvětlena prospěšnost tohoto návrhu, aby se tímto mohla organizace vůbec dále zabývat. Výběrové řízení by mělo být opravdu důkladné a uchazeče o tuto pozici podrobit spíše praktické podobě výběrového řízení, kde si personalista ověří veškeré zkušenosti a kvalifikovanost pracovníka, kterou uvádí v profesním životopisu. Finanční rizika lze

eliminovat pomocí analýzy obdobných příspěvkových organizací, aby nedocházelo k podhodnocování práce interního auditora. V neposlední řadě, aby byla zajištěna kooperace interního auditora s ostatními zaměstnanci, je zapotřebí zaměstnance seznámit s tímto faktem a vysvětlit jim povinnosti a přínosy z této změny plynoucí.

Využívání informačních systémů

Téměř všechny návrhy, které se zaměřují na sledování controllingových nástrojů zahrnují práci s Microsoft Excel. Vzhledem k faktu, že pracovníci organizace s tímto nástrojem pracují na denní bázi, nejsou shledána žádná rizika.

Jediná rizika technického charakteru diplomová práce shledává při práci s navrženým rezervačním systémem. Může dojít k tomu, že navržený rezervační systém nebude dostatečný pro potřeby organizace nebo naopak nebude docházet k jeho plnému využívání. Stejně tak ze strany zaměstnanců nemusí dojít k přivyknutí si využívání tohoto nástroje za účelem zjednodušení evidence návštěvnosti.

Úprava vnitřního kontrolního systému

Rizika, která mohou nastat v souvislosti s úpravou VKS se týkají personálního charakteru, kdy může dojít k opomenutí seznámení zaměstnanců s novými či aktualizovanými směrnicemi, což by vedlo ke snížení efektivnosti v rámci praktické aplikace VKS.

Uvedená rizika nemusí nutně znamenat nerealizovatelnost jednotlivých návrhů a z tohoto důvodu subjektivně doporučuji příspěvkové organizaci zvážit zavedení alespoň některého z nástrojů controllingu případně aktualizaci vnitřního kontrolního systému.

9.3 Ekonomická náročnost

Zavedení některých controllingových nástrojů se bohužel neobejde bez předchozí investice, která je však přizpůsobena charakteru organizace a nejedná se o náklady pohybující se ve výši, která by znamenala výrazný zásah do rozpočtu příspěvkové organizace. Nejvýznamnějším nákladem bude samozřejmě zavedení pozice interního auditora, ostatní položky budou ve srovnání s tímto nákladem zanedbatelné nebo nulové. Výši nákladů však při implementaci ovlivní samotná organizace, při rozhodování o výběrovém řízení, výši finančního ohodnocení nebo výběru rezervačního systému.

Pozice interního auditora

Tento návrh je z pohledu nákladů nejvýznamnější. Nejedná se o jednorázový náklad, na tento navazují i průběžné náklady, které souvisejí s touto pozicí. Pozice interního auditora, mimo zkvalitnění vnitřního kontrolního systému bude primární při zavádění následných controllingových nástrojů. Náplní práce této pozice bude jednak implementovat controllingové nástroje, ale také je v průběhu období kontrolovat a analyzovat, dále bude interní auditor významnou osobou při získávání finančních prostředků od externích subjektů. Bude s těmito, a také se zřizovatelem a dalšími donátory komunikovat, předkládat jim operativní plány a konzultovat s nimi získání potřebných prostředků. V poslední řadě bude náplní jeho práce kontrola hospodaření organizace na konci účetního období.

Tabulka č. 37 je shrnutím nákladů na zavedení pozice interního auditora a jeho fungování na období jednoho roku. Prvotním nákladem, ještě před vznikem pracovního poměru je nutnost inzerovat nabídku práce. Nulovým nákladem je inzerce práce přímo na internetových stránkách či v prostorách objektů Muzea Komenského v Přerově, další možností může být sdílení této inzerce na sociálních sítích a webových stránkách Statutárního města Přerova a Olomouckého kraje. V případě, že by vedení organizace mělo zájem o zpoplatněnou inzerci pracovní nabídky, mezi nejznámější pracovní portály patří jobs.cz nebo prace.cz

Před nástupem auditora je samozřejmě nutno počítat také s pořízením vybavení nutného k práci. V prostorách Přerovského zámku bude vyhrazeno pracovní místo, kam bude pořízen nový pracovní stůl, kancelářská židle a pracovní počítač. Pokud by bylo výběrové řízení ve více praktickém duchu, dalo by se počítat s vyplacením odměny pro zaměstnance (zřejmě personalistu), který této přípravě věnuje určitý čas.

Další náklady budou vznikat již z pracovního poměru mezi organizací a zaměstnancem. Pravidelné mzdové náklady a odvody zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Mzdový náklad vychází platového tarifu stanoveného aktuálně platnou legislativou, jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci zřízenou územním samosprávným celkem. V platovém tarifu se zohledňuje počet let praxe (platový stupeň) a dosažené vzdělání (platová třída). Interní auditor této příspěvkové organizace bude zahrnut do 10. platové třídy a očekávají se minimálně 4 roky praxe, což odpovídá 4. platovému stupni. Z FKSP je poskytován příspěvek na stravenky ve výši 26 Kč a 27 Kč z nákladů organizace na 80 Kč stravenku.

Tabulka 37 Přehled nákladů na pozici interního auditora v průběhu jednoho roku trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

Inzerce na pracovním portálu (30 dní)	jobs.cz	prace.cz
		6 900 Kč
Kancelářské vybavení	4 000 Kč	
Pracovní počítač	10 000 Kč	
Náklady před vznikem pracovního poměru	20 900 Kč	17 900 Kč
Měsíční plat	23 610 Kč	
Měsíční odvod ZP	2 125 Kč	
Měsíční odvod SP	5 903 Kč	
Příspěvek z FKSP měsíčně	572 Kč	
Příspěvek na stravenky měsíčně	594 Kč	
Měsíční náklady na zaměstnance	32 803 Kč	
Celkové náklady po roce trvání pracovního poměru	393 641 Kč	

Informační systémy

Příspěvková organizace a její zaměstnanci jsou již ve využívání Microsoft Excel zvyklí, a tak většina návrhů byla přizpůsobena právě ke sledování za předpokladu využití tohoto nástroje. Určitou výši nákladů by organizace musela vynaložit v případě rozhodnutí se pro pořízení rezervačního systému ke zkvalitnění evidence návštěvnosti.

Na trhu existuje velké množství společností, které nabízejí rezervační systémy k různým účelům. Po provedené komparativní analýze napříč trhem vyšla jako nejvýhodnější nabídka od společnosti GARVIS Solutions s.r.o., která provozuje rezervační systém REENIO. Tento rezervační systém funguje ve webovém rozhraní a je onlinovým nástrojem. Pokud by se organizace rozhodla pouze pro vyzkoušení rezervačního systému, existuje také bezplatná verze k využívání. Tato ale nenabízí možnost zobrazení statistik. Z tohoto důvodu bych doporučila využití Business balíčku, který je možno provozovat po dobu 1, 6 nebo 12 měsíců a měsíční cena je stanovena na **225 Kč**. Roční provoz tohoto rezervačního systému by organizaci stál na nákladech konkrétně **2 700 Kč**. Což dle subjektivního posouzení zanedbatelná částka v porovnání s přínosem pořízení tohoto systému. Náklady na zaškolení zaměstnanců nejsou nutné k vynaložení, jelikož systém je uživatelsky přívětivý a není potřeba podrobného zaškolení.

Samozřejmě pokud by se organizace rozhodla využít tohoto návrhu, může si průzkum trhu a nabízených rezervačních systémů udělat ve vlastní režii, případně zaplatit vyšší částku za systém přizpůsobený konkrétním potřebám.

Úprava vnitřního kontrolního systému

Z hlediska nákladů je úprava vnitřního kontrolního systému další nulovou položkou, jelikož návrh obsahu směrnic je součástí této diplomové práce. V případě nutnosti jejich dalších úprav či zpracování je možná spolupráce s autorkou diplomové práce, která je ochotna návrhy směrnic dopracovat do podoby shodné s ostatními předpisy a k používání v rámci VKS ve vybrané příspěvkové organizaci.

9.4 Časová analýza

Ucelené zpracování všech navrhovaných aktivit je zpracováno do časové analýzy. Jedná se vymezení popisu činností (viz tabulka č. 38), které se v některých bodech prolínají, jinak je vidět jejich postupování v čase. Jedná se konkrétně o 13 činností, které povedou k celkovému zlepšení hospodaření a ekonomického řízení organizace.

Časová analýza návrhů je podpořena síťovou analýzou z programu PQM-QM for Windows. Pomocí metody kritické cesty lze stanovit nejkratší možnou dobu trvání. Z obrázků níže lze vidět, že doba trvání všech návrhů při dodržení předpokládaného času stráveného jednotlivými činnostmi bude 212 dnů. Kritická cesta prochází uzly A – B – C – D – H – J – K – L.

Tabulka 38 Popis činností podrobených síťové analýze (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Tvorba inzerátu + inzerce prac. místa	33	-
B	Výběrové řízení – interní auditor	21	A
C	Nástup + zaučení zaměstnance	14	A, B
D	IA – seznámení se s UCE a získání dat	60	C
E	IA – zavedení rezervačního systému	10	C
F	IA – Finanční analýza	22	D
G	IA – Analýza hospodaření	22	D
H	IA – Aktualizace směrnic VKS	40	D
I	IA – Zhodnocení CON nástrojů	22	D
J	IA – Návrh pro zlepšení CON v organizaci	14	F, G, H, I
K	IA – Tvorba přehledů přizpůsobených potřebám organizace	30	J
L	IA – Implementace návrhů	14	K
M	IA – představení novinek zam-cům	7	E, H, J, K

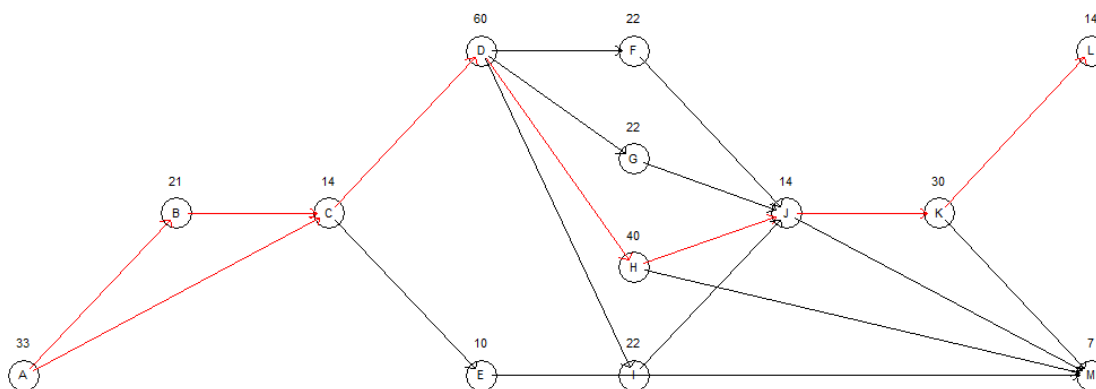
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4
A	33				
B	21	A			
C	14	A	B		
D	60	C			
E	10	C			
F	22	D			
G	22	D			
H	40	D			
I	22	D			
J	14	F	G	H	I
K	30	J			
L	14	K			
M	7	E	H	J	K

Obrázek 9 Podklad pro zpracování síťové analýzy v programu PQM – QM for Windows (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	226					
A	33	0	33	0	33	0
B	21	33	54	33	54	0
C	14	54	68	54	68	0
D	60	68	128	68	128	0
E	10	68	78	209	219	141
F	22	128	150	146	168	18
G	22	128	150	146	168	18
H	40	128	168	128	168	0
I	22	128	150	146	168	18
J	14	168	182	168	182	0
K	30	182	212	182	212	0
L	14	212	226	212	226	0
M	7	212	219	219	226	7

Obrázek 10 Výstup síťové analýzy z programu PQM - QM for Windows (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že v rámci síťové analýzy existují činnosti, které nespádají do kritické cesty, dochází ke tvorbě časové rezervy jednotlivých činností. Z obrázku č. 10 je vidět časová rezerva u činností E, F, G, I a M. Tyto časové rezervy určují, o kolik dnů může být celý projekt zkrácen.



Obrázek 11 Síťový graf z programu PQM-QM for Windows (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Dílním cílem diplomové práce v její úvodní části bylo teoretické vymezení oblastí, kterých se následně týkala její praktická část. Jednalo se zejména o pochopení fungování neziskových organizací se zaměřením na příspěvkové organizace zřizované územním samosprávným celkem. Na tuto část navázala literární rešerše týkající se oblasti controllingu, jeho podstaty a uplatnění ve veřejném sektoru. Jako poslední se diplomová práce zaměřila na vysvětlení vnitřního kontrolního systému na základě zákona o finanční kontrole a v rámci působení napříč neziskovými organizacemi.

Praktická část ve svém samotném úvodu podrobněji představila vybranou příspěvkovou organizaci, jíž se tato diplomová práce zabývala. Jedná se o příspěvkovou organizaci Muzeum Komenského v Přerově, jejímž hlavním zaměřením není pouze výstava muzejních exponátů, ale oblast jejího působení je mnohem širší. Organizace se zabývá mimo pořádání výstav také pořádáním festivalů, seminářů a konferencí. Kromě tohoto má pod svou záštitou ve správě ornitologickou stanici, která je často vyhledávána základními školami a shodně s muzeem pořádáním seminářů či výukových programů. Posledním výrazným komponentem hlavní činnosti muzea je správa hradu Helfštýn, v jehož prostorách se každoročně koná festival Hefaiston, zaměřený na kovářství. Hrad je v období od dubna do října navštěvovanou destinací okolo cyklostezky Bečva. Mimo svou hlavní činnost organizace získává prostředky prostřednictvím pronájmu nebytových prostor, které má ve své správě.

Praktická část pokračuje analýzou hospodaření a zdrojů financování příspěvkové organizace za použití ukazatelů finanční analýzy zahrnující také poměrové ukazatele. Mezi nejvýznamnější ukazatele je možno zařadit míru autarkie, neboli soběstačnosti, která je v rámci této organizace v naprosto skvělých hodnotách. Doplňková činnost je charakterizována ukazatelem rentability nákladů, jež se v rámci sledovaných let pohyboval okolo 300 % a z tohoto plyne významná ziskovost doplňkové činnosti. Finanční analýza ve svém souhrnu nepoukázala na značné finanční problémy organizace, a to zejména díky příspěvku od zřizovatele.

Středobodem práce bylo následně zhodnocení aktuálního nastavení vnitřního kontrolního systému a využívání nástrojů controllingu, který dříve býval charakteristický spíše pro soukromou sféru. Na základě této analýzy bylo navrženo několik úprav jak z oblasti využívání controllingových nástrojů, tak z pole působení vnitřního kontrolního systému.

Byla navržena stručná podoba směrnic týkajících se účetního rozvrhu, fondu investic a rezervního fondu. Na druhé straně byla navržena úprava vnitřního předpisu Finanční kontrola, aby bylo dosaženo větší efektivity při aplikaci VKS. V rámci zlepšení a většího přehledu v rámci hospodaření organizace bylo navrženo pořízení rezervačního systému, který by sloužil pro zadávání rezervací zákazníky (zejména skupinových návštěvníků) do prostorů Přerovského zámku a ORNISu. Na základě rezervačních systémů mohou být vedeny přehlednější statistiky návštěvnosti a zjednodušení budoucí predikce pro plánování výnosů. Zahrnutí operativních plánů jak výnosů, tak nákladů je taktéž součástí návrhu pro zefektivnění ekonomického řízení. Kromě tohoto bylo organizaci doporučeno čtvrtletní sledování hospodářského výsledku, které by v případě hrozících finančních problémů zavčas upozornilo na nutnost dofinancování aktivit ze strany zřizovatele. Součástí návrhu je také sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy a jejich meziroční srovnání nebo sestavení plánu zdrojů financování pro konkrétní aktivitu nebo projekt.

V poslední části byly zhodnoceny přínosy jednotlivých návrhů a tyto byly následně podrobeny rizikové analýze, analýze ekonomické náročnosti a časové analýze za využití síťové analýzy. Závěrem je nutno říci, že ačkoli mají návrhy určitá rizika a jejich implementace zabere nějaký čas, podpora ekonomického řízení je v současné době nedílnou součástí fungování každé organizace ziskové i neziskové sféry, a proto subjektivně doporučuji alespoň některý z návrhů zvážit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČESKÉ ÚČETNÍ STANDARDY: ke dni 1. ledna 2016, © 2016-2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/pravni-predpisy/ceske-ucetni-standardy-pro-ucetnictvi-st/2016/ceske-ucetni-standardy-c-701-az-c-710-pr-23618>

ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČESKO, 2000a. Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

ČESKO, 2000b. Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>

DRURY, Colin, 2020. *Management and Cost Accounting*. 11th edition. United Kingdom: Cengage Learning, 876 p. ISBN 978-1-4737-7361-5.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.

Finport: Možnosti organizačního členění controllingu, 2011. *Finport Portal: Znalostí portál finančního řízení* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: https://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:organizacni_zacleneni_controllingu:moznosti_organizacniho_cleneni_controllingu

HÁJEK, Karel, 2004. *Řídící kontrola v příspěvkových organizacích: jak postupovat při zavedení řídicí kontroly v příspěvkových organizacích*. Vyškov: Irena Spirová, 28 s. ISBN 80-239-2334-X.

HOŠÁKOVÁ, Andrea a Lydie MUSILOVÁ, 2012. *Praktická aplikace přímých daní v příspěvkové organizaci: [hospodaření, účetnictví a výkaznictví, daň z příjmů právnických*

osob, daň silniční, daň darovací a dědická, daň z nemovitostí a převodu nemovitostí. [Ostrava]: EconomiCon, 186 s. ISBN 978-80-905065-1-0

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

KUPEC, Václav, 2019. *Audit*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 83 s. ISBN 978-807-4081-743.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-4741-338.

Limská deklarace směrnic o principech auditu, © 2021. *Nejvyšší kontrolní úřad Česká republika* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/publikace-a-dokumenty/zakladni-dokumenty/limska-deklarace-intosai-id9610/>

MÁČE, Miroslav, 2018a. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 601 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-7120-024.

MÁČE, Miroslav, 2018b. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 509 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-7120-031.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL, 2011. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku ...: komentář zákona č. 250/2000 Sb. včetně účetních souvztažností, majetek svěřený a vlastní, přijímání darů, porušení rozpočtové kázně, fondy. 2., aktualiz. vyd.* Olomouc: ANAG, 191 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-664-8.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla, 2013. *Praktický průvodce účtováním příspěvkových organizací: sbírka souvztažností a praktické souvislé příklady*. Olomouc: ANAG, 167 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-810-9.

MAGUIRE, A. Karen, 2014. Best Practises for Nonprofits Internal Control Self-Assesment. *Advances in Management & Applied Economics* [online]. Scienpress Ltd: (4)1, 41 – 87 [cit. 2021-03-07]. ISSN: 1792-7552. Dostupné z: http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%204_1_4.pdf

MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 182 s. ISBN 978-802-4517-261.

NEMEC, Juraj, 2010. *Kontrola ve veřejné správě: studijní text*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 158 s. Poradce controllingu. ISBN 978-807-3575-588.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4003-424.

OTRUSINOVÁ, Milana, 2008. *Controlling ve veřejné správě* [online]. Zlín [cit. 2021-03-19].

Dostupné z:
http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/7629/otrusinov%202008_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.

PŮČEK, Milan, 2015. *Udržitelné finanční řízení obcí a regionů*. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky, 140 s. ISBN 978-80-906033-0-1.

REICHMANN, Thomas, 2012. *Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios*. 13th ed. Berlin: Heidelberg: Springer - Verlag, 338 p. ISBN 978-3-642-64546-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010 *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 188 s. ISBN 978-808-6929-545.

ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna, 2019. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. V Olomouci: Univerzita Palackého, 207 s. ISBN 978-802-4455-488.

SEAMAN, Bruce A. a Dennis R, Young, 2018. *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*. 2nd ed. Cheltenham: Edwar Elgar Publishing, 478 p. ISBN 978-1-785-3-6351-1

SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 223 s. Téma (ASPI). ISBN 978-807-3574-369.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 978-807-3579-739.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-7102-495.

VODÁKOVÁ, Jana, 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 207 s. ISBN 978-807-4783-241.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 357 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9029-4.

Výroční zpráva 2019. *Muzeum Komenského v Přerově* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://disk.cpilot.cz/muzeum-komenskeho/2021/01/AXckkswBIQjV7UfXRUKn.pdf>

ZIETLOW, John, Jo Ann HANKIN a Timothy O'BRIEN, 2018. *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. 3rd edition. New Jersey: John Wiley, 711 p. ISBN 9781119382560.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

PZ Přerovský zámek

VKS Vnitřní kontrolní systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Příklad organizační struktury příspěvkové organizace (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 51; vlastní zpracování)</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 2 Úlohy manažera a controllera (Žižlavský, 2014, s. 14; vlastní zpracování)</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 3 Vztah mezi pojmy audit a kontrola ve veřejné správě (Nemec, 2010, s. 11; vlastní zpracování)</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 4 Organizační struktura Muzeum Komenského v Přerově, p. o. (Výroční zpráva 2019)</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 5 Návrh organizační struktury po zařazení interního auditora (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 6 Aktuálně platné vnitřní předpisy (interní materiály organizace; vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Obrázek 7 Návrh stručného zápisu o provedení průběžné kontroly (vlastní zpracování) ...</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek 8 Návrh stručného zápisu o provedení následné kontroly (vlastní zpracování) ...</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 9 Podklad pro zpracování síťové analýzy v programu PQM – QM for Windows (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>
<i>Obrázek 10 Výstup síťové analýzy z programu PQM - QM for Windows (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>
<i>Obrázek 11 Síťový graf z programu PQM-QM for Windows (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Srovnání operativního a strategického controllingu (Reichmann, 2012, s. 211; vlastní zpracování)</i>	23
<i>Tabulka 2 Základní schéma výkazu cash flow (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 127; vlastní zpracování)</i>	30
<i>Tabulka 3 Počet zaměstnanců organizace a celkové mzdové náklady (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 4 Horizontální analýza majetkové struktury (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 5 Vertikální analýza majetkové struktura (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tabulka 6 Horizontální analýza finanční struktury (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tabulka 7 Vertikální analýza finanční struktury (interní materiály; vlastní zpracování) ...</i>	48
<i>Tabulka 8 Horizontální analýza nákladů a výnosů hlavní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů a výnosů hlavní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů z činnosti HČ (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tabulka 11 Vertikální analýza nákladů z činnosti HČ (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tabulka 12 Horizontální analýza nákladů a výnosů doplňkové činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 13 Vertikální analýza nákladů a výnosů doplňkové činnosti (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 14 Ukazatel autarkie (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tabulka 15 Likvidita příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 16 Čistý pracovní kapitál příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 17 Rentabilita doplňkové činnosti příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 18 Doba obratu pohledávek příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 19 Doba obratu závazků příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 20 Doba obratu zásob a obrat zásob příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 21 Obrat kapitálu příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	58

<i>Tabulka 22 Celková zadluženost příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 23 Koeficient samofinancování příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 24 Míra finanční samostatnosti (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 25 Porovnání výnosů z vlastní činnosti (interní materiály; vlastní zpracování) ...</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 26 Přehled výnosů obdržených v rámci příspěvků či dotací (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 27 Výše peněžních darů (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 28 Přehled výše jednotlivých fondů příspěvkové organizace (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 29 Struktura výnosů organizace a meziroční srovnání (interní materiály; vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 30 Struktura záznamů předběžné kontroly (interní předpis organizace; vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 31 Srovnání rezervačních systémů (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 32 Návrh přehledu pro čtvrtletní sledování výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 33 Návrh plánu financování aktivit pod záštitou Muzea Komenského v Přerově (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 34 Návrh přehledu pro čtvrtletní sledování nákladu hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 35 Návrh přehledu pro čtvrtletní sledování vybraných příjmů (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 36 Vzor tabulky pro sledování ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování) ..</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 37 Přehled nákladů na pozici interního auditora v průběhu jednoho roku trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka 38 Popis činností podrobených síťové analýze (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich průměrných hrubých měsíčních platů v letech 2017 - 2019 (vlastní zpracování)</i>	45
---	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Finanční výkazy organizace 2017

Příloha P II: Finanční výkazy organizace 2018

Příloha P III: Finanční výkazy organizace 2019

PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ VÝKAZY ORGANIZACE 2017

Rozvaha

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE
sestavená k 31.12.2017
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení: 31.01.2018 8:38:08

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Přerově, příspěvková organizace
Sídlo: Horní náměstí 7/7
Přerov I-Město
750 02 Přerov

Právní forma: příspěvková organizace
IČO : 00097969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka 827

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM			83 257 508,62	44 004 814,98	39 252 693,64	40 380 020,72
A. Stálá aktiva			79 946 147,56	44 004 814,98	35 941 332,58	36 960 034,58
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			938 571,30	839 935,30	98 636,00	177 284,00
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013	366 144,00	297 492,00	68 652,00	137 304,00
	3. Ocenitelná práva	014				
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	372 427,30	372 427,30		
	6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	200 000,00	170 016,00	29 984,00	39 980,00
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
	9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek			78 984 576,26	43 164 879,68	35 819 696,58	36 759 750,58
	1. Pozemky	031	675 556,00		675 556,00	675 556,00
	2. Kulturní předměty	032	1 387 323,10		1 387 323,10	1 387 323,10
	3. Stavby	021	58 468 295,48	26 889 952,00	31 578 343,48	32 992 544,48
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	9 535 492,02	7 896 823,02	1 638 669,00	1 704 327,00
	5. Pěstičské celky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	8 378 104,66	8 378 104,66		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
	10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036	539 805,00		539 805,00	

IČO: 00097969

Rozvaha
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Muzeum Komenského v Píerově

sestavená k 31.12.2017

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
30.	Náklady příštích období	381	38 896,50		38 896,50	53 878,50
31.	Příjmy příštích období	385				
32.	Dohadné účty aktivní	388	50 000,00		50 000,00	329 993,88
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	72 754,49		72 754,49	26 573,80
III. Krátkodobý finanční majetek			1 650 910,99		1 650 910,99	1 727 124,80
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3.	Jiné cenné papíry	256				
4.	Terminované vklady krátkodobé	244				
5.	Jiné běžné účty	245				
9.	Běžný účet	241	1 462 946,70		1 462 946,70	1 618 569,51
10.	Běžný účet FKSP	243	65 374,29		65 374,29	19 759,09
15.	Ceniny	263	96 600,00		96 600,00	73 688,20
16.	Peníze na cestě	262				
17.	Pokladna	261	25 990,00		25 990,00	15 108,00

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
PASIVA CELKEM			39 252 693,64	40 380 020,72
C. Vlastní kapitál			37 076 267,45	38 424 389,01
I. Jmenné účetní jednotky a upravující položky			36 345 936,63	37 459 113,63
1.	Jmenné účetní jednotky	401	35 621 062,29	36 434 313,29
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	947 808,34	1 024 800,34
4.	Kurzové rozdíly	405		
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407	-222 934,00	
7.	Opravy předcházejících účetních období	408		
II. Fondy účetní jednotky			410 141,25	722 649,75
1.	Fond odměn	411	9 284,00	9 284,00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	65 508,09	20 119,09
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	94 227,13	192 288,43
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	70 220,03	163 096,23
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	170 902,00	337 862,00
III. Výsledek hospodaření			320 189,57	242 625,63
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		77 687,57	69 915,63
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	242 502,00	172 710,00
D. Cizí zdroje			2 176 426,19	1 955 631,71
I. Rezervy				
1.	Rezervy	441		
II. Dlouhodobé závazky			50 000,00	329 993,88
1.	Dlouhodobé úvěry	451		
2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459		
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	50 000,00	329 993,88

IČO: 00097969

Rozvaha
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Muzeum Komenského v Přerově

sestavená k 31.12.2017

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
III. Krátkodobé závazky			2 126 426,19	1 625 637,83
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321	480 430,29	261 169,74
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	2 500,00	
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	892 885,00	752 875,00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	357 760,00	293 913,00
13.	Zdravotní pojištění	337	153 772,00	126 140,00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	118 613,00	77 797,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343		
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349		
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383		
36.	Výnosy příštích období	384	73 758,90	68 422,50
37.	Dohadné účty pasivní	389	45 207,00	32 150,00
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	1 500,00	13 170,59

Podpisový záznam: _____

Výkaz zisku a ztráty

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE
sestavený k 31.12.2017

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení: 31.01.2018 8:38:08

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Přerově, příspěvková organizace

Sídlo: Horní náměstí 7/7
Přerov I-Město
750 02 Přerov

Právní forma: příspěvková organizace

IČO : 00097969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka 827

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
A. NÁKLADY CELKEM			28 421 099,36	81 273,70	25 949 465,38	320 775,54
I.Náklady z činnosti			28 404 567,42	81 273,70	25 942 938,72	320 775,54
1.	Spotřeba materiálu	501	2 002 454,30	500,00	1 564 964,51	
2.	Spotřeba energie	502	1 310 713,61	500,00	1 453 522,59	
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504	712 472,14		319 278,03	
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	-86 712,00			
6.	Aktivace oběžného majetku	507				
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8.	Opravy a udržování	511	1 522 894,30	11 012,40	1 951 142,31	213 555,62
9.	Costovné	512	192 110,37		130 934,19	
10.	Náklady na reprezentaci	513	61 704,00		89 073,00	
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12.	Ostatní služby	518	3 231 467,50	50 727,30	2 847 075,99	66 683,92
13.	Mzdové náklady	521	12 735 004,00	4 993,00	11 398 207,00	4 550,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	4 202 516,00	1 693,00	3 837 558,00	1 550,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	32 932,00		31 147,00	
16.	Zákonné sociální náklady	527	512 276,20	100,00	424 815,00	68,00
17.	Jiné sociální náklady	528				
18.	Daň silniční	531				
19.	Daň z nemovitostí	532				
20.	Jiné daně a poplatky	538	64 642,00		62 778,00	
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23.	Jiné pokuty a penále	542				
24.	Diary a jiná bezúplatná předání	543				
25.	Prodaný materiál	544				
26.	Manka a škody	547	1 851,00			
27.	Tvorba fondů	548				
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	1 213 410,00	11 748,00	1 194 630,00	34 368,00
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31.	Prodané pozemky	554				
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555				
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	-58 890,00			
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	58 890,00			

IČO: 00097969

Výkaz zisku a ztráty
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

sestavený k 31.12.2017

Muzeum Komenského v Přerově

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	602 284,93		623 308,10	
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	92 547,07		14 505,00	
II.Finanční náklady			16 531,94		6 526,66	
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563	16 531,94		6 526,66	
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				
III.Náklady na transfery						
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571				
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572				
V.Daň z příjmů						
1.	Daň z příjmů	591				
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595				

IČO: 00097969

Výkaz zisku a ztráty
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Muzeum Komenského v Přerově

sestavený k 31.12.2017

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BEŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
B. VÝNOSY CELKEM			28 259 634,63	320 426,00	26 003 827,55	336 329,00
I.Výnosy z činnosti			6 308 558,43	320 426,00	5 974 638,59	336 329,00
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	5 061 229,00	47 926,00	4 767 782,00	61 329,00
3.	Výnosy z pronájmu	603		272 500,00		275 000,00
4.	Výnosy z prodaného zboží	604	992 569,89		598 279,65	
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	17 497,00		4 007,00	
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
10.	Jiné pokuty a penále	642				
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644				
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14.	Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646	8 000,00			
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647				
16.	Čerpání fondů	648	155 099,54		486 663,44	
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	74 163,00		117 906,50	
II.Finanční výnosy			1 812,59		1 598,43	
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
2.	Úroky	662		461,02		937,66
3.	Kurzové zisky	663	1 351,57			660,77
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
6.	Ostatní finanční výnosy	669				
IV.Výnosy z transferů			21 949 263,61		20 027 590,53	
1.	Výnosy vybraných ústř.vlád.institucí z transferů	671				
2.	Výnosy vybraných míst.vlád.institucí z transferů	672	21 949 263,61		20 027 590,53	
C. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ						
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním		-161 464,73	239 152,30	54 362,17	15 553,46
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		-161 464,73	239 152,30	54 362,17	15 553,46

Podpisový záznam: _____

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY ORGANIZACE 2018

Rozvaha

PRÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

sestavená k 31.12.2018

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

okamžik sestavení: 01.02.2019 15:45:36

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Přerově, příspěvková organizace

Sídlo: Horní náměstí 7/7

Přerov I-Město

750 02 Přerov

Právní forma: příspěvková organizace

IČO : 00997969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka

827Nový řádek

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE	NETTO				
AKTIVA CELKEM			84 363 540,28	44 596 414,86	39 767 125,42	39 252 693,64
A. Stálá aktiva			80 427 663,19	44 596 414,86	35 631 248,33	35 941 332,58
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			985 526,30	903 138,30	82 388,00	98 636,00
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013	366 144,00	303 744,00	62 400,00	68 652,00
	3. Ocenitelná práva	014				
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	419 382,30	419 382,30		
	6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	200 000,00	180 012,00	19 988,00	29 984,00
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
	9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek			79 419 136,89	43 693 276,56	35 725 860,33	35 819 696,58
	1. Pozemky	031	951 032,00		951 032,00	675 556,00
	2. Kulturní předměty	032	1 733 256,85		1 733 256,85	1 387 323,10
	3. Stavby	021	58 313 529,48	27 418 821,00	30 894 708,48	31 578 343,48
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	9 486 436,00	7 345 256,00	2 141 180,00	1 638 669,00
	5. Pěstičské celky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	8 929 199,56	8 929 199,56		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	5 383,00		5 383,00	
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052	300,00		300,00	
	10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				539 805,00

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE	NETTO				
III. Dlouhodobý finanční majetek						
	1. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
	2. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
	5. Terminované vklady dlouhodobé	068				
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV. Dlouhodobé pohledávky						
			23 000,00		23 000,00	23 000,00
	1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
	2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
	3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	23 000,00		23 000,00	23 000,00
	5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
	6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B. Oběžná aktiva						
			3 935 877,09		3 935 877,09	3 311 361,06
I. Zásoby						
			1 197 368,18		1 197 368,18	1 261 287,24
	1. Pořízení materiálu	111				
	2. Materiál na skladě	112	97 247,20		97 247,20	170 316,90
	3. Materiál na cestě	119				
	4. Nedokončená výroba	121				
	5. Polotovary vlastní výroby	122				
	6. Výrobky	123				
	7. Pořízení zboží	131				
	8. Zboží na skladě	132	1 070 766,98		1 070 766,98	1 061 616,34
	9. Zboží na cestě	138	29 354,00		29 354,00	29 354,00
	10. Ostatní zásoby	139				
II. Krátkodobé pohledávky						
			383 069,00		383 069,00	399 162,83
	1. Odběratelé	311	311 033,00		311 033,00	82 033,32
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	1 305,00		1 305,00	7 582,00
	5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
	6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
	9. Pohledávky za zaměstnanci	335				
	10. Sociální zabezpečení	336				
	11. Zdravotní pojištění	337				
	12. Důchodové spoření	338				
	13. Daň z příjmů	341				
	14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peníž.plnění	342				
	15. Daň z přidané hodnoty	343				
	16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
	17. Pohledávky za vybranými ústředn.vládní institucemi	346				
	18. Pohledávky za vybranými místními vládní institucemi	348				147 896,52
	28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				

IČO: 00097969

Rozvaha
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

Muzeum Komenského v Přerově

sestavená k 31.12.2018

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE	NETTO				
30.	Náklady příštích období	381	56 731,00		56 731,00	38 896,50
31.	Příjmy příštích období	385				
32.	Dohadné účty aktivní	388				50 000,00
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	14 000,00		14 000,00	72 754,49
III. Krátkodobý finanční majetek			2 355 439,91		2 355 439,91	1 650 910,99
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3.	Jiné cenné papíry	256				
4.	Termínované vklady krátkodobé	244				
5.	Jiné běžné účty	245				
9.	Běžný účet	241	2 076 263,82		2 076 263,82	1 462 946,70
10.	Běžný účet FKSP	243	124 748,09		124 748,09	65 374,29
15.	Ceniny	263	126 000,00		126 000,00	96 600,00
16.	Peníze na cestě	262				
17.	Pokladna	261	28 428,00		28 428,00	25 990,00

IČO: 00097969

Rozvaha
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

Muzeum Komenského v Přerově

sestavená k 31.12.2018

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
PASIVA CELKEM			39 767 125,42	39 252 693,64
C. Vlastní kapitál			37 356 472,67	37 076 267,45
I. Jmění účetní jednotky a upravující položky			36 065 499,38	36 345 936,63
	1. Jmění účetní jednotky	401	35 273 331,04	35 621 062,29
	3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	792 168,34	947 808,34
	4. Kurzové rozdíly	405		
	5. Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
	6. Jiné oceňovací rozdíly	407		-222 934,00
	7. Opravy předcházejících účetních období	408		
II. Fondy účetní jednotky			416 066,60	410 141,26
	1. Fond odměn	411	9 284,00	9 284,00
	2. Fond kulturních a sociálních potřeb	412	124 748,09	65 508,09
	3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	94 922,70	94 227,13
	4. Rezervní fond z ostatních titulů	414	15 029,56	70 220,03
	5. Fond reprodukce majetku, fond investic	416	171 072,25	170 902,00
III. Výsledek hospodaření			875 916,69	320 189,57
	1. Výsledek hospodaření běžného účetního období		556 422,69	77 687,57
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
	3. Výsledek hospodaření předcházejících účetn.období	432	319 494,00	242 502,00
D. Cizí zdroje			2 410 652,75	2 176 426,19
I. Rezervy				
	1. Rezervy	441		
II. Dlouhodobé závazky				50 000,00
	1. Dlouhodobé úvěry	451		
	2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
	4. Dlouhodobé přijaté zálohy	455		
	7. Ostatní dlouhodobé závazky	459		
	8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472		50 000,00

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
III. Krátkodobé závazky			2 410 652,75	2 126 426,19
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321	477 820,98	480 430,29
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	2 500,00	2 500,00
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	1 028 719,00	892 885,00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	411 681,00	357 760,00
13.	Zdravotní pojištění	337	176 474,00	153 772,00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	152 458,00	118 613,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343		
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	6 219,00	
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383		
36.	Výnosy příštích období	384	100 855,62	73 758,90
37.	Dohadné účty pasivní	389	48 158,00	45 207,00
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	5 767,15	1 500,00

Podpisový záznam:

.....

Výkaz zisku a ztráty

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE
sestavený k 31.12.2018
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení: 01.02.2019 15:45:36

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Píerově, příspěvková organizace

Sídlo: Horní náměstí 7/7
Píerov I-Město
750 02 Píerov

Právní forma: příspěvková organizace

IČO : 00097969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka
827Nový řádek

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost			
A. NÁKLADY CELKEM			30 713 934,88	81 927,38	28 421 099,36	81 273,70
I. Náklady z činnosti			30 708 427,12	81 927,38	28 404 567,42	81 273,70
	1. Spotřeba materiálu	501	1 892 382,52		2 002 454,30	500,00
	2. Spotřeba energie	502	1 306 691,03	3 768,00	1 310 713,61	500,00
	3. Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
	4. Prodané zboží	504	639 065,24		712 472,14	
	5. Aktivace dlouhodobého majetku	506			-86 712,00	
	6. Aktivace oběžného majetku	507	-3 000,00			
	7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
	8. Opravy a udržování	511	1 205 759,95	753,92	1 522 894,30	11 012,40
	9. Cestovné	512	107 672,39		192 110,37	
	10. Náklady na reprezentaci	513	73 715,00		61 704,00	
	11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
	12. Ostatní služby	518	3 000 996,53	62 373,46	3 231 467,50	50 727,30
	13. Mzdové náklady	521	15 104 097,00	5 742,00	12 735 004,00	4 993,00
	14. Zákonné sociální pojištění	524	5 015 482,00	1 951,00	4 202 516,00	1 693,00
	15. Jiné sociální pojištění	525	39 145,00		32 932,00	
	16. Zákonné sociální náklady	527	594 158,00	115,00	512 276,20	100,00
	17. Jiné sociální náklady	528				
	18. Daň silniční	531				
	19. Daň z nemovitostí	532				
	20. Jiné daně a poplatky	538	37 271,00		64 642,00	
	22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
	23. Jiné pokuty a penále	542				
	24. Dary a jiná bezúplatná předání	543				
	25. Prodaný materiál	544	3 000,00			
	26. Manka a škody	547	1 200,00		1 851,00	
	27. Tvorba fondů	548				
	28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	1 112 020,00	7 224,00	1 213 410,00	11 748,00
	29. Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
	30. Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
	31. Prodané pozemky	554				
	32. Tvorba a zúčtování rezerv	555				
	33. Tvorba a zúčtování opravných položek	556			-58 890,00	

IČO: 00097969

Výkaz zisku a ztráty
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

Muzeum Komenského v Píerově

sestavený k 31.12.2018

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557			58 890,00	
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	521 966,18		602 284,93	
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	56 805,28		92 547,07	
II. Finanční náklady			5 507,76		16 531,94	
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563	5 507,76		16 531,94	
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				
III. Náklady na transfery						
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571				
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572				
V. Daň z příjmů						
1.	Daň z příjmů	591				
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595				

Muzeum Komenského v Přerově

sestavený k 31.12.2018

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
B. VÝNOSY CELKEM			30 994 989,95	357 295,00	28 259 634,63	320 426,00
I. Výnosy z činnosti			5 178 037,12	357 295,00	6 308 558,43	320 426,00
	1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
	2. Výnosy z prodeje služeb	602	4 070 531,00	58 005,00	5 061 229,00	47 926,00
	3. Výnosy z pronájmu	603		299 290,00		272 500,00
	4. Výnosy z prodaného zboží	604	872 940,65		992 569,89	
	8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	21 496,00		17 497,00	
	9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
	10. Jiné pokuty a penále	642				
	11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
	12. Výnosy z prodeje materiálu	644	3 000,00			
	13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
	14. Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646			8 000,00	
	15. Výnosy z prodeje pozemků	647				
	16. Čerpání fondů	648	26 490,47		155 099,54	
	17. Ostatní výnosy z činnosti	649	183 579,00		74 163,00	
II. Finanční výnosy			3 628,18		1 812,59	
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
	2. Úroky	662	712,66		461,02	
	3. Kurzové zisky	663	2 915,52		1 351,57	
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
	6. Ostatní finanční výnosy	669				
IV. Výnosy z transferů			25 813 324,65		21 949 263,61	
	1. Výnosy vybraných ústř. vládní institucí z transferů	671				
	2. Výnosy vybraných míst. vládní institucí z transferů	672	25 813 324,65		21 949 263,61	
C. VÝSLEDEK HOSPODARENÍ						
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním		281 055,07	275 367,62	-161 464,73	239 152,30
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		281 055,07	275 367,62	-161 464,73	239 152,30

Podpisový záznam:

.....

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ VÝKAZY ORGANIZACE 2019

Rozvaha

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

sestavená k 31.12.2019

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

okamžik sestavení: 31.01.2020 10:29:56

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Přerově, příspěvková organizace

Sídlo: Horní náměstí 7/7

Přerov I-Město

750 02 Přerov

Právní forma: příspěvková organizace

IČO : 00097969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka 827Nový řádek

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM			133 624 556,96	46 655 244,79	86 969 312,17	39 767 125,42
A. Stálá aktiva			129 155 683,99	46 655 244,79	82 500 439,20	35 831 248,33
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			1 092 600,17	996 460,17	96 140,00	82 388,00
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013	366 144,00	309 996,00	56 148,00	62 400,00
	3. Ocenitelná práva	014				
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	496 456,17	496 456,17		
	6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	200 000,00	190 008,00	9 992,00	19 988,00
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041	30 000,00		30 000,00	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
	9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek			128 040 083,82	45 658 784,62	82 381 299,20	35 725 860,33
	1. Pozemky	031	951 032,00		951 032,00	951 032,00
	2. Kulturní předměty	032	2 073 722,85		2 073 722,85	1 733 256,85
	3. Stavby	021	106 145 004,88	28 829 442,00	77 315 562,88	30 894 708,48
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	9 631 822,47	7 597 990,00	2 033 832,47	2 141 180,00
	5. Pěstičské oelky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	9 231 352,62	9 231 352,62		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	6 449,00		6 449,00	5 383,00
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052	700,00		700,00	300,00
	10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				

Muzeum Komenského v Píerově

sestavená k 31.12.2019

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE	NETTO				
III. Dlouhodobý finanční majetek						
	1. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
	2. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
	5. Termínované vklady dlouhodobé	068				
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV. Dlouhodobé pohledávky			23 000,00		23 000,00	23 000,00
	1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
	2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
	3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	23 000,00		23 000,00	23 000,00
	5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
	6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B. Oběžná aktiva			4 468 872,97		4 468 872,97	3 935 877,09
I. Zásoby			1 186 526,20		1 186 526,20	1 197 368,18
	1. Pořízení materiálu	111				
	2. Materiál na skladě	112	141 381,73		141 381,73	97 247,20
	3. Materiál na cestě	119				
	4. Nedokončená výroba	121				
	5. Polotovary vlastní výroby	122				
	6. Výrobky	123				
	7. Pořízení zboží	131				
	8. Zboží na skladě	132	1 045 144,47		1 045 144,47	1 070 766,98
	9. Zboží na cestě	138				29 354,00
	10. Ostatní zásoby	139				
II. Krátkodobé pohledávky			353 683,94		353 683,94	383 069,00
	1. Odběratelé	311	133 464,00		133 464,00	311 033,00
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	159 035,00		159 035,00	1 305,00
	5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
	6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
	9. Pohledávky za zaměstnanci	335				
	10. Sociální zabezpečení	336				
	11. Zdravotní pojištění	337				
	12. Důchodové spoření	338				
	13. Daň z příjmů	341				
	14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peněž.plnění	342				
	15. Daň z přidané hodnoty	343				
	16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vlá.d.instituce	344				
	17. Pohledávky za vybranými ústředn.vlád. institucemi	346				
	18. Pohledávky za vybranými místními vlá.d.institucemi	348				
	28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				

IČO: 00097969

Rozvaha
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

Muzeum Komenského v Píerově

sestavená k 31.12.2019

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
BRUTTO	KOREKCE	NETTO				
30.	Náklady příštích období	381			50 184,94	56 731,00
31.	Příjmy příštích období	385				
32.	Dohadné účty aktivní	388				
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	11 000,00		11 000,00	14 000,00
III. Krátkodobý finanční majetek			2 928 662,83		2 928 662,83	2 355 439,91
1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3.	Jiné cenné papíry	256				
4.	Terminované vklady krátkodobé	244				
5.	Jiné běžné účty	245				
9.	Běžný účet	241	2 591 851,74		2 591 851,74	2 076 263,82
10.	Běžný účet FKSP	243	178 435,09		178 435,09	124 748,09
15.	Ceniny	263	133 440,00		133 440,00	126 000,00
16.	Peníze na cestě	262				
17.	Pokladna	261	24 936,00		24 936,00	28 428,00

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
PASIVA CELKEM			86 969 312,17	39 767 125,42
C. Vlastní kapitál			84 302 677,49	37 356 472,67
I. Jmění účetní jednotky a upravující položky			81 926 123,45	36 065 499,38
1.	Jmění účetní jednotky	401	42 219 084,27	35 273 331,04
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	39 707 039,18	792 168,34
4.	Kurzové rozdíly	405		
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407		
7.	Opravy předcházejících účetních období	408		
II. Fondy účetní jednotky			975 030,09	415 056,60
1.	Fond odměn	411	9 284,00	9 284,00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	178 435,09	124 748,09
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	495 705,39	94 922,70
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	17 191,36	15 029,56
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	274 414,25	171 072,25
III. Výsledek hospodaření			1 401 523,95	875 916,69
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		926 389,95	556 422,69
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	475 134,00	319 494,00
D. Cizí zdroje			2 666 634,68	2 410 652,75
I. Rezervy				
1.	Rezervy	441		
II. Dlouhodobé závazky				
1.	Dlouhodobé úvěry	451		
2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459		
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472		

Muzeum Komenského v Přerově

sestavená k 31.12.2019

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2
			ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			BĚŽNÉ	MINULÉ
III. Krátkodobé závazky			2 666 634,68	2 410 652,75
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321	360 635,36	477 820,98
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324		2 500,00
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	1 084 595,00	1 028 719,00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	438 010,00	411 681,00
13.	Zdravotní pojištění	337	189 261,00	176 474,00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	165 820,00	152 458,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343		
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	48 609,00	6 219,00
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383		
36.	Výnosy příštích období	384	97 402,36	100 855,62
37.	Dohadné účty pasivní	389	282 301,96	48 158,00
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378		5 767,15

Podpisový záznam:

.....

Výkaz zisku a ztráty

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

sestavený k 31.12.2019

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

okamžik sestavení: 31.01.2020 10:29:57

Název účetní jednotky: Muzeum Komenského v Přerově, příspěvková organizace

Sídlo: Horní náměstí 7/7

Přerov I-Město

750 02 Přerov

Právní forma: příspěvková organizace

IČO : 00097969

Příspěvková organizace zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl Pr, vložka 827Nový řádek

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
A. NÁKLADY CELKEM			33 724 138,36	111 993,52	30 713 934,88	81 927,38
I. Náklady z činnosti			33 722 807,34	111 993,52	30 708 427,12	81 927,38
1. Spotřeba materiálu	501		1 922 259,19	2 000,00	1 892 382,52	
2. Spotřeba energie	502		1 497 145,88	6 465,00	1 306 691,03	3 768,00
3. Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503					
4. Prodané zboží	504		535 170,49		639 065,24	
5. Aktivace dlouhodobého majetku	506					
6. Aktivace oběžného majetku	507				-3 000,00	
7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508					
8. Opravy a udržování	511		1 931 915,02	2 300,00	1 205 759,95	753,92
9. Cestovné	512		78 459,00		107 672,39	
10. Náklady na reprezentaci	513		86 458,00		73 715,00	
11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516					
12. Ostatní služby	518		3 136 450,88	70 256,52	3 000 996,53	62 373,46
13. Mzdové náklady	521		16 153 162,00	17 451,00	15 104 097,00	5 742,00
14. Zákonné sociální pojištění	524		5 341 120,00	5 900,00	5 015 482,00	1 951,00
15. Jiné sociální pojištění	525		43 317,00	48,00	39 145,00	
16. Zákonné sociální náklady	527		622 679,00	349,00	594 158,00	115,00
17. Jiné sociální náklady	528					
18. Daň silniční	531					
19. Daň z nemovitostí	532					
20. Jiné daně a poplatky	538		49 393,00		37 271,00	
22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541					
23. Jiné pokuty a penále	542					
24. Dary a jiná bezúplatná předání	543					
25. Prodaný materiál	544				3 000,00	
26. Manka a škody	547		3 256,20		1 200,00	
27. Tvorba fondů	548					
28. Odpisy dlouhodobého majetku	551		1 913 717,00	7 224,00	1 112 020,00	7 224,00
29. Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552					
30. Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553					
31. Prodané pozemky	554					
32. Tvorba a zúčtování rezerv	555					
33. Tvorba a zúčtování opravných položek	556					

IČO: 00097969

Výkaz zisku a ztráty
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

Muzeum Komenského v Přerově

sestavený k 31.12.2019

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557				
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	377 821,60		521 966,18	
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	30 483,08		56 805,28	
II. Finanční náklady			1 331,02		5 507,76	
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563	1 331,02		5 507,76	
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				
III. Náklady na transfery						
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571				
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572				
V. Daň z příjmů						
1.	Daň z příjmů	591				
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595				

Muzeum Komenského v Přerově

sestavený k 31.12.2019

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
B. VÝNOSY CELKEM			34 332 840,83	429 681,00	30 994 989,95	357 295,00
I. Výnosy z činnosti			5 003 267,16	429 681,00	5 178 037,12	357 295,00
	1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
	2. Výnosy z prodeje služeb	602	4 031 883,00	69 081,00	4 070 531,00	58 005,00
	3. Výnosy z pronájmu	603		360 600,00		299 290,00
	4. Výnosy z prodaného zboží	604	742 855,46		872 940,65	
	8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	10 000,00		21 496,00	
	9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
	10. Jiné pokuty a penále	642				
	11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
	12. Výnosy z prodeje materiálu	644			3 000,00	
	13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
	14. Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646				
	15. Výnosy z prodeje pozemků	647				
	16. Čerpání fondů	648	32 838,20		26 490,47	
	17. Ostatní výnosy z činnosti	649	185 690,50		183 579,00	
II. Finanční výnosy			1 466,55		3 628,18	
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
	2. Úroky	662	860,14		712,66	
	3. Kurzové zisky	663	606,41		2 915,52	
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
	6. Ostatní finanční výnosy	669				
IV. Výnosy z transferů			29 328 107,12		25 813 324,65	
	1. Výnosy vybraných ústř.vlád.institucí z transferů	671				
	2. Výnosy vybraných míst.vlád.institucí z transferů	672	29 328 107,12		25 813 324,65	
C. VÝSLEDEK HOSPODARENÍ						
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním		608 702,47	317 687,48	281 055,07	275 367,62
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		608 702,47	317 687,48	281 055,07	275 367,62

Podpisový záznam:

.....