



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

EVALUATION OF ECONOMY AND FUNDRAISING OF SELECTED NON PROFIT ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Radiměřský

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	<b>Tomáš Radiměřský</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: neziskové organizace v národním hospodářství

Analýza současného hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace

Zhodnocení hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je na základě analýzy (včetně vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy) a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit příspěvkové organizace Domu dětí a mládeže Blansko navrhnout a posoudit nové možnosti jejího financování ze soukromých a veřejných zdrojů.

### **Základní literární prameny:**

KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-8-247-3075-2.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace, kterou je Dům dětí a mládeže Blansko, příspěvková organizace. První část vymezuje cíle práce a použité metody. Druhá část zahrnuje teoretická východiska potřebná pro pochopení problematiky. Následuje analýza současného hospodaření organizace a celkové zhodnocení finanční situace. V poslední části jsou uvedeny návrhy na zlepšení finanční situace organizace.

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, příspěvková organizace, finanční analýza, zájmové vzdělávání

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the economic and fundraising activities of a selected non-profit organization, which is the Dům dětí a mládeže Blansko, contributory organization. The first part defines objectives of the thesis and the methods used. The second part includes the theoretical basis needed to understand the issue. After that follows an analysis of the current economic of the organization and overall assessment of the financial situation. In the last part contains suggestions for improving the financial situation of the organization.

## **Keywords**

non-profit organization, contributory organization, financial analysis, hobby education

### **Bibliografická citace**

RADIMĚŘSKÝ, Tomáš. *Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135061>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za vedení této bakalářské práce, za její cenné rady, připomínky a pozitivní přístup. Dále chci poděkovat vedení a zaměstnancům Domu dětí a mládeže, Blansko za jejich vstřícnost a poskytnutí cenných informací a podkladů potřebných pro zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji mé rodině a nejbližším za podporu v rámci celého studia.

# Obsah

Úvod .....	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	13
2.1 Členění národního hospodářství .....	13
2.2 Nezisková organizace .....	15
2.2.1 Dělení neziskových organizací .....	16
2.2.2 Principy financování neziskových organizací .....	18
2.3 Příspěvková organizace územních samosprávných celků .....	20
2.3.1 Vznik .....	21
2.3.2 Změny a zrušení .....	21
2.3.3 Hlavní a doplňková činnost .....	22
2.3.4 Nakládání s majetkem .....	22
2.3.5 Finanční hospodaření a rozpočet .....	22
2.3.6 Peněžní fondy .....	23
2.3.7 Daňový režim .....	25
2.3.8 Účetnictví .....	26
2.4 Finanční analýza ve veřejném sektoru .....	27
3 Analýza současného hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace .....	30
3.1 Základní informace o organizaci .....	30
3.1.1 Organizační struktura .....	33
3.1.2 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání .....	35
3.1.3 Spolupráce, projekty a partnerství .....	37
3.2 Náklady organizace .....	38
3.2.1 Náklady hlavní činnosti .....	40

3.2.2	Náklady vedlejší činnosti .....	49
3.3	Výnosy organizace.....	50
3.3.1	Výnosy hlavní činnosti .....	52
3.3.2	Výnosy vedlejší činnosti.....	54
3.4	Hospodářský výsledek .....	55
3.5	Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv.....	56
3.6	Finanční analýza .....	58
3.6.1	Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	58
3.6.2	Ukazatele rentability.....	59
3.6.3	Ukazatele likvidity.....	62
3.7	Zdroje financování.....	65
3.7.1	Transfery ze státního rozpočtu .....	65
3.7.2	Provozní příspěvek zřizovatele.....	67
3.7.3	Dotace a granty .....	67
3.7.4	Hlavní činnost.....	68
3.7.5	Doplňková činnost.....	69
3.8	Zhodnocení finanční situace a fundraisingových aktivit organizace.....	69
4	Vlastní návrhy řešení.....	74
4.1	Financování modernizace a oprav táborové základny .....	74
4.2	Programy pro podniky v Blansku a okolí .....	76
4.3	Nové webové stránky.....	79
4.4	Propagace na sociálních sítích .....	80
4.5	Multifunkční hřiště .....	82
	Závěr .....	83
	Seznam použitých zdrojů.....	85
	Seznam použitých obrázků .....	88

Seznam použitých tabulek .....	89
Seznam použitých grafů .....	91
Seznam použitých vzorců .....	92
Seznam příloh .....	93

# Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení hospodaření fundraisingových aktivit vybrané organizace neziskového veřejného sektoru, respektive příspěvkové organizace. Vybranou organizací je Dům dětí a mládeže Blansko, příspěvková organizace, jejíž zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Dům dětí a mládeže Blansko je střediskem volnočasových aktivit a poskytuje zájmové vzdělávání.

Práce obsahuje čtyři hlavní kapitoly. V té první jsou stanoveny cíle práce a použité metody zpracování.

Druhá kapitola zahrnuje teoretická východiska potřebná pro dobré pochopení problematiky neziskového sektoru, respektive příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky. Na konci teoretické části je také stručně popsána finanční analýza a její modifikace pro zhodnocení subjektů veřejného sektoru.

Třetí část je zaměřena na zmíněnou vybranou organizaci. V úvodu je představena samotná organizace, její hlavní a vedlejší činnosti a další podstatné informace. Poté následuje podrobná analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření z let 2011-2020 (při podrobnějším zkoumání z let 2016-2020). Poté je zpracována vertikální a horizontální analýza aktiv a pasiv, a finanční analýza pomocí vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy (autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, vybrané ukazatele rentability a likvidity). Na závěr kapitoly jsou vyjmenovány zdroje financování organizace a celkové zhodnocení její finanční situace.

V poslední kapitole jsou na základě analýzy a celkového zhodnocení zpracovány vlastní návrhy řešení pro zlepšení hospodaření Domu dětí a mládeže Blansko.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy (včetně vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy) zjistit a zhodnotit **současný stav hospodaření a fundraisingové aktivity** příspěvkové organizace, Domu dětí a mládeže Blansko. Poté na základě výsledků posoudit a navrhnout nové možnosti financování ze soukromých i veřejných zdrojů.

K dosažení hlavního cíle je nutné vymezit cíle dílčí, kterými jsou:

- zjištění teoretických poznatků pro pochopení problematiky finanční analýzy, veřejného sektoru, samotných příspěvkových organizací, konkrétněji těch, co jsou zřízeny samosprávnými územními celky;
- seznámení se s vybranou příspěvkovou organizací a představit její hlavní a vedlejší činnost;
- vypracovat finanční analýzu organizace, pomocí vybraných ukazatelů pro jejichž výpočet budou použity účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) z let 2011 až 2020;
- zhodnocení výsledků finanční analýzy;
- uvést fundraisingové aktivity příspěvkové organizace;
- na základě zjištěných poznatků a výsledků zhodnotit současný stav hospodaření a vypracovat vlastní návrhy pro případné zlepšení ekonomické situace organizace.

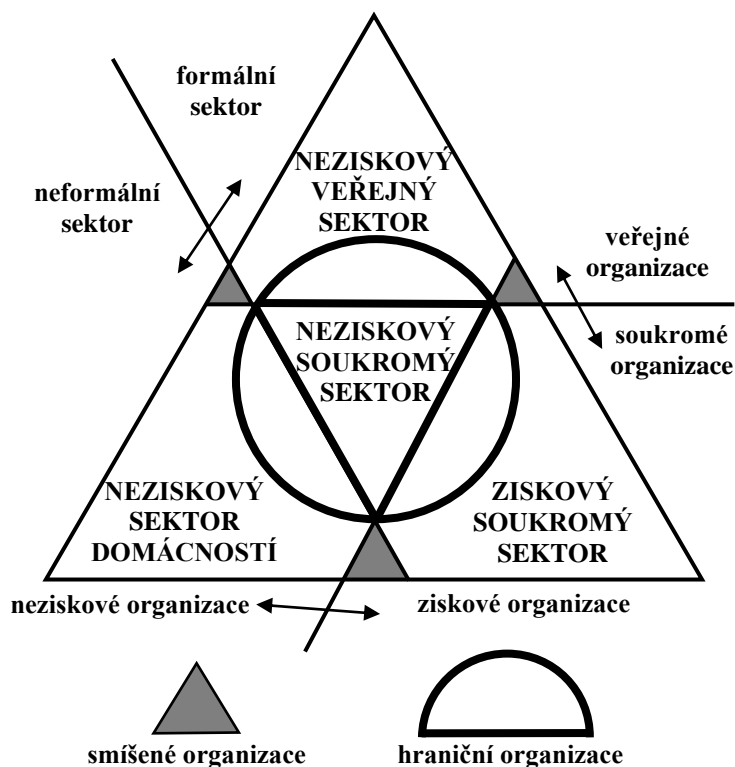
V práci budeme využívat několik metod. V teoretické části se pomocí metody deskripce zorientujeme v základních pojmech. Analytickou část bude především provázet metoda analýzy, a to při zkoumání vybraných ukazatelů. Pro odhalení souvislostí mezi ukazateli bude použita metoda syntézy. Využijeme také metodu komparace při srovnávání výsledků v jednotlivých letech. Návrhy na lepší ekonomické situace organizace budou vypracovány na základě indukce a dedukce.

## 2 Teoretická východiska práce

V této části bakalářské práce si popíšeme jednotlivé části národního hospodářství, teoreticky se seznámíme se základními informacemi a pojmy z oblasti neziskového sektoru a příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky, které jsou jeho součástí. Na závěr si definujeme finanční analýzu a vymežíme ukazatele, které je možné pro hodnocení neziskových organizací použít.

### 2.1 Členění národního hospodářství

Švédský ekonom Victor A. Pestoff znázorňuje rozdělení národního hospodářství pomocí plochy trojúhelníku, v němž jsou zakresleny **čtyři sektory**. Konkrétně se jedná o neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor, neziskový sektor domácností<sup>1</sup> a ziskový soukromý sektor. (Rektořík a kol., 2010, s. 14)



**Obrázek č. 1: Pestoffův trojúhelník**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rektořík a kol., 2010, s. 16)

<sup>1</sup> Samotný pojem „neziskový“ popř. „neziskový sektor“ či „nezisková organizace“ neexistuje v žádném právním předpisu v ČR. Jedná se o nepřesný překlad právního výrazu „non-profit“ nebo „non-for-profit“. Vhodnější než „neziskový“ by možná byl pojem „nevýdělečný“ jako „není za účelem dosahování zisku“. Běžně používaný je však pojem „neziskový“. (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 19)

## **Ziskový sektor**

Cílovou funkcí ziskového sektoru je vytváření **zisku**. Jedná se tedy o část národního hospodářství, která je financována subjekty ziskového sektoru. Tyto subjekty získávají prostředky z prodeje statků, které vyrábějí či distribuují. (Rektořík a kol., 2010, s. 14)

## **Neziskový sektor**

V této části národního hospodářství subjekty získávají prostředky pro svoji činnost formou tzv. **přerozdělovacích procesů** (Rektořík a kol., 2010, s. 14). Lze sem zařadit organizace, které motivují jiné cíle než dosažení zisku, jelikož případný zisk opět vkládají do činnosti organizace. Do neziskového sektoru spadají například subjekty, které poskytují veřejné služby, subjekty pracující pro své členy či financující činnosti ostatních. Hlavním rysem neziskového sektoru je **různorodost**, zasahuje tedy do spousty oblastí života občanů, například kultura, výzkum, vzdělávání, zdravotní péče apod. (Hloušek, Hloušková, Hanuš, 2012, s. 10-11)

Organizace neziskového sektoru nabízejí své výrobky a služby, jsou spotřebiteli a také zaměstnavateli (nabízí pracovní pozice), z toho vyplývá, že neziskový sektor hraje v ekonomice velmi významnou roli a plní nespočet funkcí. Poskytují spíše **specifické** statky a služby, které jsou pro tržní sektor neatraktivní, přesto jsou důležitou součástí potřeb společnosti. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 17)

### **Neziskový soukromý sektor**

Neziskový soukromý sektor je převážně financován z prostředků soukromých fyzických a právnických osob (nevyklučuje se zde příspěvek z financí veřejných), které z tohoto dobrovolného vkladu neočekávají finanční zhodnocení. (Rektořík a kol., 2010, s. 14)

### **Neziskový sektor veřejný**

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, řídí a spravuje ho veřejná správa, rozhoduje se veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole (Strecková, Malý, 1998, s. 7). Tvoří ho **statní** a **samosprávné** instituce a existuje zejména z důvodu tzv. tržních selhání, jejichž příčinami jsou nedokonalá konkurence, veřejné statky, nejistota a další. (Hejduková, 2015, s. 10-11)

Veřejné finance jsou postaveny na třech hlavních zásadách, a to jsou **nenávratnost**, **neekvivalence** a **nedobrovolnost** (Vodáková aj., 2013, s. 11). Plní také alokační (zajišťování a financování veřejných statků), distribuční/redistribuční (přerozdělování příjmů, statků a dalších) a stabilizační (snaha o dosažení makroekonomické stability) funkci. (Hejduková, 2015, s. 6-7)

### **Neziskový sektor domácností**

Jelikož vstupuje na trh produktů, faktorů a kapitálu, je významnou součástí národního hospodářství. Z pohledu řízení neziskových organizací má velký význam pro **formování** občanské společnosti, jejíž kvalita je důležitá pro kvalitu těchto subjektů. (Rektořík a kol., 2010, s. 10)

### **Hraniční a smíšené organizace**

Pojmenování organizací v neziskovém sektoru, tedy soukromé a veřejné, není dle Dobrozemského a Stejskala (2016, s. 20-21) optimální, jelikož nezahrnuje organizace, které Pestoff znázornil jako tzv. **smíšené či hraniční**. Jedná se například o státní podniky, jež jsou založeny státní institucí (veřejné), ale za účelem dosažení zisku (ziskové).

Smíšených organizací je v národním hospodářství celá řada, a jak ukazuje obrázek č. 1, mohou být propojeny mezi různými sektory. Jednotlivé sektory do sebe navzájem zasahují a ovlivňují se. (Rektořík a kol., 2010, s. 17)

## **2.2 Nezisková organizace**

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o subjekty, které jsou zařazovány do neziskového sektoru, tedy nejsou založeny primárně za účelem podnikání neboli za účelem dosažení zisku. Jejich hlavní snahou je poskytovat občanům **veřejnou službu**. (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 19-20)

To, že jsou tyto subjekty označovány jako neziskové (popř. nevýdělečné) neznamená, že nemohou vytvářet zisk. Povinností je, aby organizace získané prostředky použila do hlavní činnosti, nebo se pomocí nich rozvíjela, aby co nejlépe naplňovala své poslání. (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 19-20)

## **Poslání**

Poslání je myšlenka, která vyjadřuje **smysl** organizace, tedy důvod, proč byla nezisková organizace založena. Předurčuje její právní formu. Musí být výstižné a informovat veřejnost o přínosu organizace. Určuje její tvář a image. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 23; Rektořík a kol., 2010, s. 35)

## **Vize**

Vize **rozvíjí** poslání organizace, definuje záměr organizace, hledí do budoucna. Měla by být krátká a srozumitelná pro každého. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 39; Rektořík a kol., 2010, s. 34)

## **Cíle**

Cíle jsou odvozeny od poslání. Jedná se o **stav**, kterého má být dosaženo za určité období. Mohou být tedy dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní. Jsou obsaženy ve strategickém plánu či v koncepci rozvoje. (Rektořík a kol., 2010, s. 37-38)

### **2.2.1 Dělení neziskových organizací**

Neziskové organizace můžeme obecně rozdělit do dvou skupin, a to na tzv. státní a nestátní (nevládní, mimovládní). Tato označení, jak z nich také vyplývá, vyjadřují, zda byl iniciátorem vzniku organizace stát či nikoliv. (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 19-20)

#### **Nestátní neziskové organizace**

Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány **soukromými** subjekty, a proto je upravují jiné právní předpisy než státní neziskové organizace. I tento typ subjektů poskytuje veřejné statky, tudíž finančně odlehčuje veřejnému sektoru, který tyto organizace podporuje například dotacemi či daňovými úlevami. Hlavní roli ve financování však hraje sektor soukromý (např. příspěvky členů). Další vazbou s veřejným sektorem může být vzájemná spolupráce, nebo si naopak mohou navzájem vytvářet konkurenční prostředí, což zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná například o spolky, fundace, ústavy, politické strany a hnutí, registrované církve, náboženské společnosti a další. (Hejduková, 2015, s. 2019)

## **Státní neziskové organizace**

Státní neziskové organizace jsou zřizovány státem, kraji, obcemi, tedy **institucemi veřejného sektoru**. Zajišťují především veřejné služby pro obyvatelstvo jako je školství či zdravotní a sociální služby. Mohou také zabezpečovat výkon státní správy. Jedná se převážně o organizační složky a příspěvkové organizace. (Hejduková, 2015, s. 214; Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 20)

Hlavními právními předpisy upravující státní neziskové organizace v ČR jsou:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. (Merlíčková Růžičková, 2013)

### *Příspěvkové organizace*

Příspěvkové organizace poskytují statky především v oblasti vědy, výzkumu, údržby komunikací, zdravotnictví, školství, sociální péče a další. Tyto poskytované statky poskytují zejména za nižší ceny (popřípadě zdarma), jelikož náklady jsou částečně pokryty příspěvkem na činnost od státu, respektive od svého zřizovatele. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 52)

Stejně jako u organizačních složek, mohou být příspěvkové organizace zřizovány na úrovni státu nebo na úrovni územních samosprávných celků. Příspěvkové organizace mají samostatnou právní subjektivitu a jsou vždy právnickými osobami a účetními jednotkami. (Hejduková, 2015, str. 217)

### *Organizační složky*

Organizační složky mohou být zřizovány rozhodnutím příslušného ústředního orgánu státní správy (organizační složky státu) nebo rozhodnutím voleného orgánu – zastupitelstva obce nebo kraje – jeho usnesením a zřizovací listinou (organizační složky územních samosprávných celků). Oba typy organizačních složek jsou charakteristické tím, že nemají vlastní právní subjektivitu. (Hejduková, 2015, s. 214-217)

## 2.2.2 Principy financování neziskových organizací

Každá organizace (ať už jde o subjekt veřejného či soukromého sektoru) potřebuje určitým způsobem získávat zdroje na krytí nákladů a na provozovanou činnost. Financování neziskových organizací je v některých oblastech jedinečné. Mezi základní principy financování neziskových organizací patří:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising;
- neziskovost;
- osvobození od daní. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 94)

### Vícezdrojovost

Jak už vyplývá z názvu tohoto principu, jedná se o snahu neziskové organizace získávat finanční prostředky z **více zdrojů**. Cílem je, aby nebyla organizace závislá na jednom zdroji, který by v případě jeho ztráty ohrozil její existenci. Nezáleží tedy jen na počtu zdrojů, ale i na poměru z nich získaných prostředků. Z hlediska udržitelnosti neziskové organizace je vícezdrojové financování velmi důležité. Některé financující orgány (donátoři) si stanovují jako podmínku, aby si organizace zajistila i jiné zdroje na financování projektu nebo své činnosti. V případě, že by tak neučinila, finanční podporu by od těchto donátorů nedostala. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 94-95; Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018, s. 63)

Zdroje financování můžeme rozřídít podle různých kritérií, v praxi dochází k různým kombinacím. Jedná se například zdroje členěné z hlediska:

- způsobu získání;
  - interní (vlastní) zdroje,
  - externí (cizí) zdroje,
- charakteru zdroje;
  - finanční zdroje,
  - nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví, ...),
- původu zdrojů;
  - domácí, místní zdroje,
  - zahraniční zdroje,

- vlastnictví zdroje;
  - veřejné zdroje,
  - soukromé zdroje. (Pelikánová, 2016, s. 37)

### **Samofinancování a fundraising**

V případě **samofinancování** se jedná o vytváření zdrojů (finančních i nefinančních) vlastní činností, jako je prodej výrobků, zboží a služeb, pronájem dlouhodobého majetku nebo příspěvky členů organizace. Snahou je docílit určité nezávislosti, nejen té finanční, ale i nezávislosti rozhodovací. Samofinancování je tedy spojeno s výdělečnou aktivitou (doplňková činnost, podnikatelská činnost), pro kterou není nezisková organizace primárně založena. Vzniká zde proto riziko, že takto získané zdroje nebudou použity k veřejně prospěšnému účelu, nebo že se v organizaci zaměří na podnikání místo na její hlavní poslání a s tím spojená další rizika. (Pelikánová, 2016, s. 37; Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018, s. 63)

Většina neziskových organizací je v rámci snahy o samofinancování odkázána na získávání externích zdrojů. Hovoříme tedy o tzv. **fundraisingu**, který Reškořík a kol. (2010, s. 93) definuje jako „hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.“

Jedná se tedy o aktivním získávání vnějších finančních a nefinančních zdrojů. Spoléhá na dobročinnost oslovených dárců. Ideálním případem je vybudování dlouhodobého partnerství mezi subjekty. (Pelikánová, 2016, s. 38)

Jak je vidět navazujeme zde na již zmíněnou vícezdrojovost, jelikož finanční (i nefinanční) prostředky můžeme získávat z dotací ze státního rozpočtu či rozpočtu evropské unie nebo lze oslovit různé podniky, podnikatele, individuální dárcce, popřípadě nadace nebo nadační fondy a spousty dalších možných způsobů. Získávání prostředků je dlouhodobý proces a vyžaduje efektivní plánování, administrativu, komunikaci a také následné vyhodnocení jednotlivých metod a způsobů. (Reškořík a kol., 2010, s. 94-98)

### **Neziskovost**

Neziskovost je základním principem a jeho hlavním smyslem je, že vlastníci neziskové organizace nemohou použít případně vytvořený zisk k vlastnímu obohacení.

Všechny vytvořené příjmy musí být použity k úhradě nákladů souvisejících s činnostmi, které vedou k naplňování poslání organizace. V rámci zachování transparentnosti a důvěryhodnosti neziskové organizace, je umožněno všem subjektům, poskytující organizaci prostředky, sledovat rozhodnutí, aktivity a použití finančních zdrojů. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 97-98)

### **Osvobození od daní**

Ve vyspělých zemích je tento princip všeobecně přijímán. Pro toky finančních prostředků neziskových organizací lze zkoumat 3 základní daňové režimy.

1. **Osvobození finančních toků od daní:** nejčastěji se jedná o osvobození příjmů od daně z příjmů právnických osob nebo osvobození od majetkových daní a daně z přidané hodnoty.
2. **Úlevy na daních neziskovým organizacím:** nezisková organizace má možnost uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši.
3. **Úlevy na daních přispěvatelům:** donátoři si mají možnost uplatnit výši příspěvku jako nezdanitelnou část základu daně nebo jako odčitatelnou položku.
4. **Daňová asigance:** poplatník daně může poukázat část zaplacené daně konkrétní NO. (Pelikánová, 2016, s. 42)

### **2.3 Příspěvková organizace územních samosprávných celků**

Územní samosprávný celek (kraj, obec) může zakládat příspěvkové organizace k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností. Příspěvkové organizace (dále jen PO) jsou právnické osoby, které zpravidla nevytvářejí ve své činnosti zisk. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 23) Příspěvkovými organizacemi územně samosprávných celků mohou být například školy, muzea, divadla a další.

V čele PO stojí **ředitel** jmenovaný zřizovatelem. Ředitel je statutárním orgánem a jedná za PO navenek. Organizační členění bývá podobné u všech PO, avšak jednotlivé stupně řízení vycházejí z velikosti a důvodu zřízení, jsou tedy pro každou organizaci upřesněny ve vnitřním organizačním řádu. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 51)

### 2.3.1 Vznik

PO vzniká na základě **zřizovací listiny**, kterou vydává zřizovatel. Tato zřizovací listina musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele;
- název, sídlo a identifikační číslo PO;
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti;
- označení statutárních orgánů a způsob jakým vystupují jménem organizace;
- vymezení majetku, který zřizovatel předává organizaci k hospodaření („svěřený majetek“);
- vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit účel k němuž byla zřízena;
- okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel PO;
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 2)

Po založení vydá PO **další vnitřní předpisy**, kterými jsou například:

- statut, který podléhá schválení zřizovatelem;
- organizační řád;
- pravidla hospodaření;
- odpisový řád;
- pravidla pro oběh účetních dokladů;
- další vnitřní předpisy. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 51)

Ke vzniku dochází dnem určeným **zřizovatelem** (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 9), který také podává návrh na zápis PO do obchodního rejstříku a to do 15 dnů, kdy organizace vznikla (Merlíčková Růžičková, 2013, str. 45).

### 2.3.2 Změny a zrušení

Stejně jak o vzniku, také o případném rozdělení, sloučení, splynutí či zrušení PO, vydává rozhodnutí zřizovatel. Ve vydaném rozhodnutí zřizovatel určí, kterým dnem k těmto právním krokům dochází. Dále v něm uvede, v jakém rozsahu přechází majetek, práva a závazky na nové nebo přejímající organizace. (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 45)

Vydá-li zřizovatel rozhodnutí o zrušení PO, přechází majetek, práva a závazky PO na zřizovatele a to dnem, který je stanovený v rozhodnutí. Ke sloučení nebo splynutí může dojít pouze u příspěvkových organizací stejného zřizovatele. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 9)

### **2.3.3 Hlavní a doplňková činnost**

Hlavní činností se plní hlavní účel, pro který byla PO zřízena. Mimo hlavní činnost může PO se souhlasem zřizovatele vykonávat také činnost doplňkovou (vedlejší), která musí na hlavní účel navazovat a nesmí narušovat jeho plnění. Vedlejší činnost je určena k tomu, aby PO mohla lépe využívat své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců. Pokud zřizovatel nestanoví jinak, lze případný zisk z doplňkové činnosti využít jen ve prospěch hlavní činnosti. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27-28; Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018, s. 27)

Jako příklad doplňkové činnosti lze uvést pronájem tábořišť, sportovišť, pozemků, vybavení a jiného majetku. Dále služby, kterými jsou například poskytování reklamních služeb a spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí. Výnosné je také organizování různých kulturních akcí (na tyto akce nesmí být využívány dotace a příspěvky obcí). Se značnou mírou obezřetnosti a opatrnosti lze také využít vhodné finanční instrumenty. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 107)

### **2.3.4 Nakládání s majetkem**

Zřizovatel vymezí ve zřizovací listině, jakým způsobem může PO nakládat se svěřeným majetkem. Především se vymezí práva a povinnosti spojené s jeho plným, efektivním a ekonomicky účelným využitím. Dále jsou ve zřizovací listině uvedena i další pravidla, a také rozsah v jakém může PO se svěřeným majetkem hospodařit. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27)

### **2.3.5 Finanční hospodaření a rozpočet**

PO sestavuje rozpočet, což je **plán** výnosů a nákladů na rozpočtový rok (shodný s kalendářním rokem), kterým se řídí financování činnosti PO. Dále sestavuje střednědobý výhled rozpočtu, tedy plán předpokládaných výnosů a nákladů na nejméně 2 roky následující po rozpočtovém roku. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28 odst. 1-3)

Jak rozpočet, tak výhled rozpočtu musí PO zveřejňovat, a to dle podmínek stanovených zákonem. (Zákon č. 250/2000 Sb. § 28a)

§ 28 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, uvádí: „*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 peněžitými dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.*“

PO hospodaří také s **dotacemi** na úhradu provozních výdajů z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů, a s dotacemi dle mezinárodních smluv, podle kterých jsou poskytovány peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce. V případě, že se zmíněné prostředky nespotřebují do konce kalendářního roku, převádějí se do rezervního fondu jako zdroj financování v následujících letech a mohou se použít pouze na stanovený účel. (zákon č. 250/2000 Sb., § 28 odst. 5-6)

**Příspěvek** na provoz od zřizovatele se odvíjí od výkonů či jiných potřeb PO. Naopak zřizovatel může uložit odvod z rozpočtu PO do svého rozpočtu, a to v případě, že plánované výnosy překračují plánované náklady PO, nebo když její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití. Zřizovatel by měl zasáhnout do rozpočtu v průběhu roku jen ze závažných příčin. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28 odst. 7-4; Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018, s. 27)

PO předkládá výsledky hospodaření zřizovateli ke **schválení**. Ten poté rozhoduje o rozdělení zisku, případně jakým způsobem bude uhrazena ztráta. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 51)

### **2.3.6 Peněžní fondy**

PO tvoří dle § 29 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, rezervní fond, fond investic, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Jedná se o vlastní zdroje, které organizace získala vlastní činností nebo formou transferu. (Máče, 2018, s. 275)

## **Rezervní fond**

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření, který vznikne v případě, že jsou výnosy spolu s provozním příspěvkem větší než náklady. Rezervní fond mohou také tvořit peněžní dary a nespotřebované dotace na úhradu provozních nákladů, které byly převedeny jako zdroj financování do dalších let. (Zákon č. 218/2000 Sb., § 57; zákon č. 250/2000 Sb., § 30)

Prostředky z fondu může PO použít (mimo darů, které jí byly poskytnuty ke konkrétnímu účelu a nevyčerpaných dotací) k dalšímu rozvoji své činnosti, k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně, k úhradě ztráty z přechozích let nebo k dorovnání výsledku hospodaření v případě, že náklady převyšují výnosy a organizace nezíská prostředky k jejich pokrytí. Se souhlasem zřizovatele lze část rezervního fondu použít k posílení fondu investic. (Zákon č. 218/2000 Sb., § 57; zákon č. 250/2000 Sb., § 30)

## **Fond investic (Fond reprodukce majetku)**

Fond investic vytváří PO k financování svých investičních potřeb, především tedy na pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku (vyjma drobného). (Zákon č. 218/2000 Sb., § 58)

Nejvýznamnější zdroje fondu investic jsou peněžní prostředky, jejichž výše je dána odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele, investiční dotace, dary poskytnuté k investičním účelům a další zdroje uvedené v § 31 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Do tohoto fondu lze také přidělit maximálně 25 % zlepšeného hospodářského výsledku. (Zákon č. 218/2000 Sb., § 56)

## **Fond odměn**

Fond odměn může být tvořen až 80 % zlepšeného hospodářského výsledku. Nejvíce lze však do fondu přidělit 80 % objemu prostředků na platy stanovené zřizovatelem a peněžních darů účelově určených na platy. Hradí se z něj odměny zaměstnancům, především v případě, že PO překročí objem prostředků na platy od zřizovatele. (Zákon č. 218/2000 Sb., § 59; zákon č. 250/2000 Sb., § 32)

## **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen minimálně 2 % z ročního objemu nákladů na platy a náhrady platů (popř. mezd), příjmem peněžních darů určených do fondu, náhrad od pojišťovny vztahujících se k majetku pořízeného z fondu a také příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz PO přispívá z fondu. (vyhláška č. 114/2002 Sb. § 2)

Z fondu lze přispívat zaměstnancům na rekreační poukazy, půjčky zaměstnancům, stravování, dopravu, pořízení hmotného majetku a další produkty uvedené v § 4-14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

### **2.3.7 Daňový režim**

#### **Daň z příjmů**

U PO jsou zdaňovány pouze některé druhy příjmů, plynoucí zejména z doplňkové činnosti, či jiné činnosti PO. Z § 18a odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, vyplývá, že předmětem daně budou příjmy z reklamy, členského příspěvku (s osvobozením dle § 19 odst. 1 písm. a, ZDP), nájemného (s výjimkou státního majetku) a příjmy v podobě úroků. Protože PO patří mezi veřejně prospěšné poplatníky, je problematika daně z příjmů rozsáhlá a má svá specifika. Za zmínku stojí, že PO má možnost, již snížený základ daně podle § 34 ZDP, dále snížit o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč v případě, že získané prostředky úsporou na dani použije ke krytí nákladů nepodnikatelské činnosti. (Zákon č. 586/1992 Sb.; Morávek, Prokúpková, 2016, s. 52-53)

#### **Daň z přidané hodnoty**

Aby se PO stala plátcem DPH, musí být tzv. osobou povinnou k dani, kterou se stane v případě, že bude uskutečňovat ekonomické činnosti. Z definice ekonomické činnosti, která je uvedena v § 5 odst. 3 zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, vyplývá, že prakticky všechny PO vykonávají ekonomickou činnost. PO se stává plátcem daně, pokud její obrat překročí částku 1 000 000 Kč za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích měsíců. To však neplatí v případě, že by uskutečňovala jen plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně (nemůže se stát plátcem ani dobrovolně). (Zákon č. 235/2004 Sb.; Morávek, Prokúpková, 2016, s. 100-102)

## **Daň z nemovitých věcí**

V případě této daně je u příspěvkových organizací územně samosprávných celků důležité rozlišit kdo je skutečným vlastníkem nemovitosti. Jelikož PO hospodář se svěřeným majetkem zřizovatele, má právě on povinnost odvádět tuto daň. PO bude poplatníkem pouze v případě, že by na nemovitost měla vlastnické právo. (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 26-36)

## **Silniční daň**

PO je plátcem silniční daně v případě, že vozidlo využívá k činnostem, z nichž plynoucí příjmy podléhají dani z příjmů. Dále pro ně platí stejná pravidla i stejná osvobození jako u podnikatelských subjektů. (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 222)

### **2.3.8 Účetnictví**

PO jsou dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vždy **velkými účetními jednotkami** a mají povinnost vést účetnictví ode dne svého vzniku do dne svého zániku.

Základními právními předpisy upravující účetnictví PO jsou:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky;
- České účetní standardy č. 701 až č. 710 pro některé vybrané účetní jednotky. (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 177)

PO může vést účetnictví v tzv. zjednodušeném rozsahu, pokud o tom rozhodne zřizovatel. Vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu znamená, že účetní jednotka neoceňuje majetek a závazky reálnou hodnotou podle § 27 zákona o účetnictví, nemá povinnost sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Další možnosti vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu stanovuje § 13a zákona o účetnictví. (Zákon č. 563/1991 Sb., § 9-13; vyhláška č. 410/2009 Sb., § 9; Merlíčková Růžičková, 2013, s. 111)

## 2.4 Finanční analýza ve veřejném sektoru

Finanční analýza je **systematický rozbor dat**, které najdeme zejména v účetních výkazech hodnoceného subjektu. Slouží jako podklad pro kvalitní rozhodování a fungování daného subjektu, jelikož podává informace o jeho celkovém hospodaření a finanční situaci. (Růčková, 2019, s. 9)

Jelikož je finanční analýza jedním ze základních rozhodovacích nástrojů subjektů tržního sektoru, jejichž hlavním cílem je maximalizace zisku, je využití finanční analýzy ve veřejném sektoru poněkud omezené, ale i přesto hraje důležitou roli v rozhodovacím procesu daných institucí, vyžaduje však určitá **specifika a omezení**. (Vodáková aj., 2013, s. 106-107)

Za její základní nástroje jsou považovány jednotlivé **ukazatele** finanční analýzy, kterých je celá řada. Při jejich výběru musíme v rámci hodnoceného subjektu dbát na jejich srozumitelnost, jednoznačnost, významnost a jednoduchost při dostatečné přesnosti. Také bychom si měli dávat pozor na zbytečné (nadbytečné) výstupy (více ukazatelů má stejný nebo podobný vypovídací charakter), což by zvyšovalo vynaložené prostředky a zároveň snižovalo účelnost finanční analýzy. (Kraftová, 2002, s. 25-29)

V rámci finanční analýzy, existuje mnoho skupin ukazatelů. Mezi ty základní patří ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Všechny pracují především s účetními daty, které lze nalézt v rozvaze, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash-flow. (Vodáková aj., 2013, s. 115) Následující ukazatele jsou z větší části členěny dle Kraftové (2002), jako ukazatele, které mohou akceptovat zvláštnosti neziskových organizací.

### **Horizontální a vertikální analýza**

Absolutní ukazatele se využívají v tzv. horizontální analýze, která porovnává vývoj absolutních čísel účetních výkazů v čase. Pro lepší využitelnost této metody je dobré analyzovat vývoj delší časové řady. Vertikální analýza představuje procentuální rozbor jednotlivých položek účetních výkazů a jejich vývoj v čase. (Vodáková aj., 2013, s. 115)

### **Ukazatele autarkie**

Tyto ukazatele jsou vhodné ke zjištění **míry soběstačnosti** organizace. Jsou specifické především pro veřejný sektor, jelikož samotný hospodářský výsledek nemá v neziskové sféře velkou vypovídací schopnost o efektivnosti organizace. Autarkie může

být hodnocena na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové. (Kraftová, 2002, s. 101)

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita obecně označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Ukazatele rentability poměří určitou kategorii zisku k jiné hodnotě (např. vlastní kapitál, celková aktiva atd.). Využití v neziskovém sektoru je opět poněkud omezené, avšak je vhodný například pro hodnocení efektivnosti doplňkové činnosti organizace, jejíž cílem je zisk. (Kraftová, 2002, s. 105; Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 120; Vodáková, 2013, s. 125)

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita je schopnost subjektu hradit své závazky. Pokud je například PO likvidní, je bez problémů schopna krátkodobě hradit své splatné dluhy. Můžeme sem zahrnout také pojem solventnost, který značí naopak dlouhodobou schopnost hradit své závazky. Je tedy důležité hlídat, aby organizace neztratila likviditu. Ztráta likvidity svědčí o finančních problémech, a v případě zanedbání může vést až k nesolventnosti organizace. (Vodáková aj., 2013, s. 117)

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost využívat vložené prostředky. Ukazují, jak je kapitál vázán v aktivech daného subjektu a jeho míru přeměny do žádoucích efektů. V rámci neziskových organizací slouží spíše jako doplňující ukazatele k hodnocení. (Kraftová, 2002, s. 46, 119)

### **Ukazatele financování**

Tyto ukazatele lze rozdělit na ty, co vyhodnocují stabilitu subjektu a na ty, co hodnotí jeho zadluženost. Vzhledem k financování neziskových organizací zpravidla převažují vlastní zdroje nad dluhy, které mají zejména krátkodobou povahu. Je také nutné předem odlišovat investiční a neinvestiční financování. Z těchto důvodů je dobré se zaměřit na ukazatele vyjadřující vztah toku hotovosti a financování a zkoumat souvislost s ukazateli rentability (Kraftová, 2002, s. 44,126)

## **Ostatní ukazatele**

Mezi další možnosti hodnocení patří například ukazatele **investičního rozvoje/útlumu**, který posuzuje, v jaké kvalitě a kvantitě se nachází majetek organizace, nebo **ukazatele produktivity**, které jsou výrazem produkční schopnosti a výkonosti ve vazbě na práci nebo kapitál. (Kraftová, 2002, s. 133, 136)

### 3 Analýza současného hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace

Tato část bakalářské práce je věnována konkrétní neziskové organizaci Domu dětí a mládeže Blansko, p. o. Nejdříve si organizaci představíme, tedy uvedeme základní informace. V druhé části pomocí modifikované finanční analýzy zhodnotíme současné hospodaření organizace a případně navrhneme vlastní návrhy řešení na zlepšení situace.

#### 3.1 Základní informace o organizaci

Název:	Dům dětí a mládeže Blansko, příspěvková organizace
Sídlo:	Údolní 1200/2, 678 01 Blansko
IČ:	43420656
Právní forma:	příspěvková organizace
Rok zřízení:	1958 (Dům pionýrů a mládeže)
Statutární orgán/ředitelka:	Mgr. Blanka Štreitová
Webové stránky:	<a href="http://www.ddmblansko.cz">www.ddmblansko.cz</a>



Obrázek č. 2: Logo DDM Blansko  
(Zdroj: Strategický plán organizace 2016-2021, 2015)

Dům dětí a mládeže Blansko (dále jen DDM Blansko) je příspěvková organizace zřízená Jihomoravským krajem. DDM Blansko je střediskem volnočasových aktivit. Poskytuje **zájmové vzdělávání (hlavní činnost)** a řídí se zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. (Zřizovací listina p. o. JmK, 2015)

*„Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Uskutečňuje se ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.“* (zákon č. 561/2004 Sb., § 111 odst. 1)

Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty. Ve spolupráci se školami a dalšími institucemi se také podílejí na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků. (zákon č. 561/2004 Sb., § 111 odst. 2)

Předmět činnosti organizace je dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE ostatní vzdělávání j. n. – kód 8559, podle klasifikace institucionálních sektorů a subsektorů se jedná o místní vládní instituci (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, ©2021) a je dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví **velkou** účetní jednotkou.

**Posláním** DDM Blansko je: *„Rozvíjet osobnost a dovednost dětí, mládeže a dospělých, prostřednictvím široké nabídky volnočasových aktivit v bezpečném a příjemném prostředí, s podporou a motivací profesionálního týmu.“* (Vnitřní směrnice: Strategický plán organizace 2016-2021, 2015)

**Vize:** *„Vybudovat ekonomicky samostatnou organizaci zaměřenou na cíl stát se nejsilnějším hráčem na trhu volného času v okrese Blansko.“* (Vnitřní směrnice: Strategický plán organizace 2016-2021, 2015)

Ve zřizovací listině zřizovatel umožňuje DDM Blansko, vykonávat doplňkovou činnost, která navazuje na hlavní činnost. Konkrétně povoluje vykonávat mimoškolní výchovu a vzdělání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, realitní činnost, správu a údržbu nemovitostí. Podmínkou realizace doplňkové činnosti je, že tato činnost nenaruší plnění hlavního účelu příspěvkové organizace, oddělené sledování nákladů a výnosů doplňkové činnosti a použití zisku jen ve prospěch činnosti hlavní. (Zřizovací listina p. o. JmK, 2015; zákon č. 250/2000 Sb. § 28 odst. 8)

K vykonávání hlavní i doplňkové činnosti využívá organizace:

- budovu a zahradu svého sídla v Blansku,
  - o nachází se zde klubovny (učebny), kancelář ředitelky, ekonomky a pedagogů, kuchyň, sociální zařízení, šatna a prostory současně

využívané dětskou skupinkou (viz níže). K budově náleží poměrně velká zahrada využívaná k různým aktivitám.

- odloučené pracoviště v Rájci-Jestřebí,
  - o Budova ve vlastnictví Základní školy Rájec-Jestřebí.
  - o V budově se nachází šatny a jedna učebna.
- táborovou základnu Karolín.
  - o Jedná se o velký areál blízko rybníka se dvěma budovami, ve kterých se nachází pokoje, vybavená kuchyň s jídelnou a sociální zařízení. Kapacita táborové základny je 40-50 osob. DDM zde pořádá například letní tábory a soustředění.

Mimo tato pracoviště provozuje DDM Blansko činnost na různých školských zařízeních v okolních městysech a obcích.

### **Hlavní činnost**

DDM Blansko poskytuje sportovní, technické, jazykové, umělecké a další kroužky. Pořádá pravidelné kurzy pro dospělé klienty, výukové programy pro MŠ, ZŠ i školní družiny. Organizuje okresní kola předmětových olympiád, středoškolské odborné činnosti a projekty s preventivní a osvětovou tematikou. Pomáhá s organizací charitativních sbírek a v čase školního volna a prázdnin nabízí prázdninové programy, víkendové akce, sportovní soustředění a dětské pobytové a příměstské tábory. (DDM Blansko, ©2021)

Hlavní činnost můžeme rozdělit na tzv. pravidelnou a nepravidelnou. Pravidelná činnost obsahuje zájmové útvary (kroužky) a letní činnost (příměstské a pobytové tábory). Do nepravidelné činnosti patří akce pro veřejnost a výukové programy (keramická dílna pro školy, ...)

### **Doplňková činnost**

Doplňková činnost je v organizaci vykonávána převážně formou pronájmu majetku. Jak již bylo zmíněno, tak od roku 2019 pronajímá DDM část svých prostor v Blansku dětské skupince Dáda a Jája z. s. Konkrétně se jedná o 2 místnosti a šatnu. Sociální zařízení a kuchyň využívají společně s personálem a klienty DDM, dle hygienicky platných norem.

V sídle organizace lze využít víkendového pronájmu, tedy ubytování se v prostorách DDM Blansko na víkend. Tuto možnost využívají různé organizace například při návštěvě Moravského krasu.

V dopoledních hodinách poskytuje učebny pro společnosti, které se zabývají vzděláváním klientů úřadu práce, především v počítačové gramotnosti.

Nejvýnosovější položkou doplňkové činnosti je pronájem celé táborové základny Karolín na libovolný počet dnů (především na týden či na víkend)

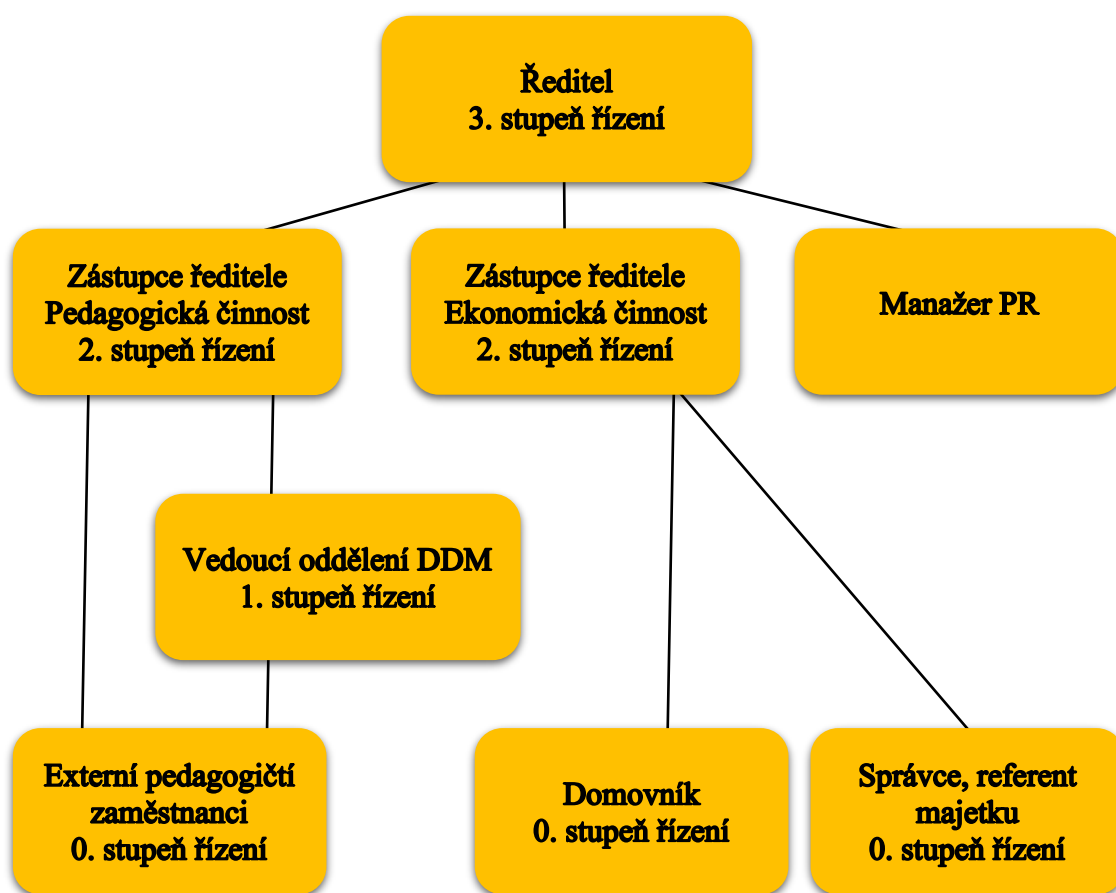
### **3.1.1 Organizační struktura**

K 31. 12. 2020 bylo v organizaci zaměstnáno 10 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 63 externích pracovníků zaměstnaných na dohodu o pracovní činnosti jako vedoucí zájmových útvarů. (Zpráva o činnosti DDM Blansko 2020, 2021)

Statutárním orgánem organizace je ředitel, respektive ředitelka, jmenovaná do funkce zřizovatelem na základě výsledků konkurzního řízení. Jedná ve všech záležitostech jménem organizace, rozhoduje o nakládání s majetkem a ostatními prostředky, řídí vedoucí pracovníky a koordinuje jejich práci při zajišťování činností jednotlivých útvarů. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím řídicích porad, porad vedení, provozních porad, pedagogických a řešitelských porad. (Vnitřní směrnice: Organizační řád DDM Blansko, 2012)

Organizace se člení na tyto organizační útvary: zástupci ředitelky, interní pedagogičtí pracovníci (vedoucí oddělení), externí pedagogičtí pracovníci (vedoucí zájmových útvarů), technicko-hospodářští zaměstnanci, útvar PR. (Vnitřní směrnice: Organizační řád DDM Blansko, 2012)

Vedoucí útvarů jsou určeni ředitelkou a řídí činnost útvarů v souladu s náplní činnosti útvarů a v rámci pravomocí stanovených ředitelkou organizace. Jsou oprávněni jednat jménem organizace v rozsahu stanoveném ředitelkou. Odpovídají za organizaci písemné agendy a předpisu o oběhu účetních dokladů, za věcnou a obsahovou správnost všech písemných materiálů předkládaných útvarem, za vyřizování stížností, oznámení a podnětů, týkajících se jejich útvaru. (Vnitřní směrnice: Organizační řád DDM Blansko, 2012)



**Obrázek č. 3: Organizační struktura organizace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vnitřní směrnice: Organizační řád DDM Blansko, 2012)

**Tabulka č. 1: Struktura a počet zaměstnanců k 31. 12. 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zpráva o činnosti DDM Blansko 2020, 2021)

Funkce	Počet osob	Úvazek celkem	Platová třída
Ředitel	1	1	11
Zástupce ředitele	1	1	10
Ekonomka	1	1	10
Pedagog volného času	5	5	10
Pracovník PR		0,7	10
Domovník, uklízečka	1	1	6
Údržbář, správce, referent majetku	1	1,3	6
Referent BOZP		0,3	6
Kariérový poradce		0,5	10
Celkem	10	11,8	-

**Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zprávy o činnosti za rok 2016-2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	10	10	10	11	10

Jak můžeme vidět v tabulce č. 2, počet zaměstnanců je mimo roku 2019 stálý. V roce 2019 přibyl kariérový poradce, který v roce 2020 má jen půl úvazku. Z hlediska organizačního je přímo podřízen ředitelce organizace jako například manažer PR. V obrázku č. 3 však není uveden, jelikož projekt, díky němuž toto pracovní místo vzniklo končí v dubnu 2021.

### 3.1.2 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání

Organizace vede účetnictví v tzv. zjednodušeném rozsahu, jelikož tak rozhodl zřizovatel ve zřizovací listině (2015). Dům dětí a mládeže Blansko tedy neoceňuje majetek a závazky reálnou hodnotou podle § 27 zákona o účetnictví a nemá povinnost sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

System zpracování účetnictví se řídí příslušnými ustanoveními zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, vyhláškou č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státním fondy a organizačními složkami státu, a Českými účetními standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., č. 701-710. Účetním obdobím (hospodářským rokem) je nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců a shoduje se s kalendářním rokem. (Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku, 2013)

Organizace využívá k účetnictví účetní program ACE-ÚČTO a k evidenci majetku majtkový program ACE-EMA. Mzdy se v organizaci zpracovávají prostřednictvím mzdového programu VEMA.

### Hmotný a nehmotný majetek

**Dlouhodobý nehmotný majetek** obsahuje zejména výsledky a výzkumu vývoje, software a ocenitelná práva s dobu použitelnosti delší než jeden rok a výše ocenění

převyšuje částku 60 000 Kč. Za dlouhodobý majetek se dále považuje technické zhodnocení, jehož ocenění převyšuje částku 60 000 Kč v rámci jednoho účetního období. Za **drobný dlouhodobý nehmotný** majetek se považují výše zmíněné položky s dobou použitelnosti delší než jeden rok a oceněním v rozmezí 0-59 999 Kč. (Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku, 2013)

**Dlouhodobým hmotným** majetkem jsou pozemky a stavby bez ohledu na dobu použitelnosti a výši ocenění, a samostatné movité věci a soubory movitých věcí s dobou použitelnosti delší než jeden rok a ocenění jedné položky převyšuje částku 40 000 Kč za účetní období. **Drobný dlouhodobý majetek** obsahuje movité věci a jejich soubory s dobou použitelnosti delší než jeden rok a ocenění jedné položky v rozmezí 3 000-39 999 Kč. (Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku, 2013)

V podrozvahové evidenci se zaznamenává hmotný a nehmotný majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a ocenění jedné položky v rozmezí 300-2 999 Kč nebo 1-299 Kč. (Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku, 2013)

### **Zásoby**

Organizace účtuje o zásobách v případě čistících prostředků a režijních zásob (pouze v případě nutné potřeby dle rozhodnutí ředitelky a účetní DDM). O stavu zásob účtuje způsobem A. (Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku, 2013)

### **Časové rozlišení nákladů a výnosů**

Náklady a výnosy účetní jednotka účtuje zásadně do období, s nímž časově a věcně souvisí. Náklady a výdaje, výnosy a příjmy, které se týkají budoucích období, se časově rozlišují. (Vnitřní směrnice: Zásady pro účtování nákladů a výnosů, 2014)

### **Daně a daňová přiznání**

DDM Blansko je tzv. veřejně prospěšným poplatníkem a z hlediska daní z příjmů postupuje dle patného znění zákona o daní z příjmů právnických osob. Daňové přiznání sestavuje účetní organizace a podává je v zákonném termínu.

Organizace není plátcem DPH, jelikož převážná většina jejich příjmů je dle § 57 odst. 1 písm. g) zákona od DPH osvobozena bez nároku na odpočet. Je důležité také zmínit, že dotace, kterými je organizace financována nejsou předmětem DPH a nezahrnují se do obratu, který je rozhodný pro povinnost stát se plátcem DPH. (Pelikánová, 2015)

Organizace je poplatníkem silniční daně, protože je provozovatelem osobního automobilu, který využívá také k doplňkové činnosti. Z hlediska daně z nemovitých věcí je poplatníkem majitel tohoto majetku, tedy Jihomoravský kraj.

### **3.1.3 Spolupráce, projekty a partnerství**

DDM Blansko, spolupracuje se zahraničními organizacemi poskytující zájmové vzdělávání formou výměny mládeže a výměny zkušeností pedagogů. Mezi tyto organizace patří:

- CVČ Komárno (Slovenská republika)
- CAJ Bouloc (Francie)
- Scandiano (Itálie)
- Legnica (Polsko)
- Tupfelhausen Lipsko (Německo) (Vnitřní směrnice: Koncepce DDM Blansko 2019-2024, 2018)

Školské zařízení DDM Blansko je aktivním členem Sdružení pracovníků Domů dětí a mládeže a Středisek volného času ČR. Účastní se výměn zkušeností pracovníků DDM a SVČ v rámci Jihomoravského i ostatních krajů. (Vnitřní směrnice: Koncepce DDM Blansko 2019-2024, 2018)

Organizace realizuje různé projekty na regionální, republikové a evropské úrovni. Patří mezi ně například výzvy MŠMT Šablony II, Evropská dobrovolná služba, Erasmus + a další. (Vnitřní směrnice: Koncepce DDM Blansko 2019-2024, 2018)

DDM Blansko je také partnerem:

- Nemocnice Blansko (tábory pro děti s logopedickými vadami, pravidelné poradny pro rodiče dětí);
- Agility Ráječko (společné akce pro děti s Downovým syndromem);
- Veselá věda z. ú. – zájmový kroužek při ZŠ Erbenova Blansko vedený pedagogem DDM Blansko;
- SŠ TEGA Blansko – technický kroužek vedený pedagogem DDM Blansko – polytechnická výchova;
- Azylového domu Blansko (zařazení sociálně vyloučených dětí do pravidelné činnosti, akcí a táborů);

- Okresního soudu Blansko při realizaci mediační a probační služby – příklady dobré praxe pro odsouzené do 25 let. (Vnitřní směrnice: Koncepce DDM Blansko 2019-2024, 2018)

### 3.2 Náklady organizace

Jelikož DDM Blansko vykonává mimo činnosti hlavní také činnost vedlejší, jsou v práci rozděleny na náklady hlavní činnosti a náklady činnosti doplňkové, a to z let 2011-2020. Při samostatném rozboru jednotlivých položek nákladů budou z důvodu hloubky zkoumání a lepší interpretaci analyzovány některé informace o nákladech pouze z let 2016-2020.

Náklady související zároveň s hlavní a doplňkovou činností jsou poměrně rozpočítány pomocí speciálního klíče (vzorce), stanoveného organizací. Každý druh nákladů má svůj unikátní klíč. Jako příklad můžeme uvést spotřebu energie v budově sídla organizace. Je důležité uvést poměrnou část do nákladů doplňkové činnosti a do nákladů hlavní činnosti.

**Tabulka č. 3: Celkové náklady hlavní a vedlejší činnosti (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

Činnost	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N HČ	6 199	6 511	6 853	6 720	6 750	6 789	7 441	7 946	9 980	9 911
N VČ	81	58	46	19	84	126	94	121	185	141

Jak nám ukazuje tabulka č. 3, náklady hospodářské činnosti jsou v řádech desítek tisíc, za to náklady hlavní činnosti se pohybují v řádech milionů, tvoří tedy naprostou většinu nákladů. Ty nejdůležitější náklady budou rozebrány níže.

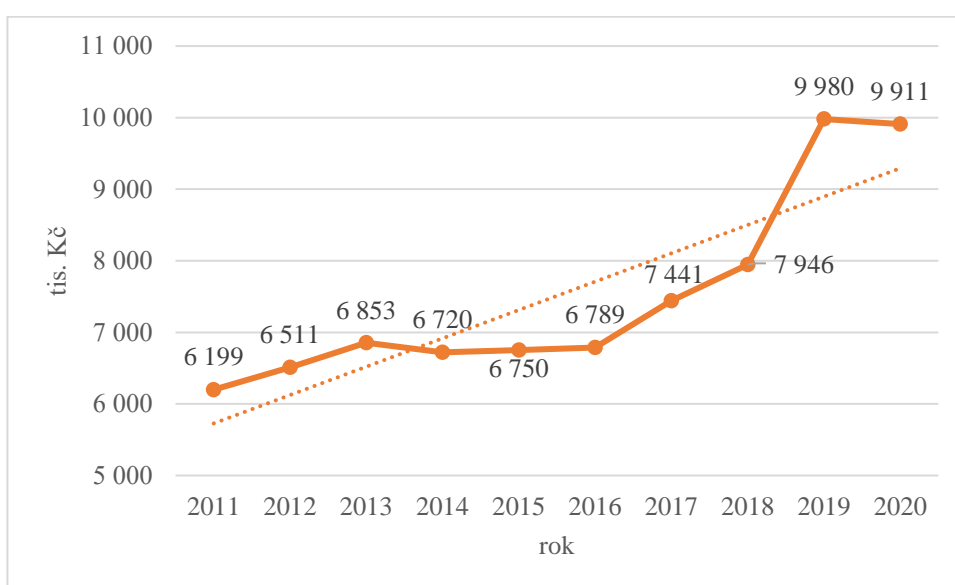
**Tabulka č. 4: Náklady hlavní činnosti 2011-2020 (v tis. Kč)**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

Položka	účet	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady celkem		6 199	6 511	6 853	6 720	6 750	6 789	7 441	7 946	9 980	9 911
Náklady z činnosti		6 175	6 511	6 851	6 717	6 750	6 789	7 441	7 946	9 980	9 911
Spotřeba materiálu	501	512	387	514	507	566	500	690	495	495	445
Spotřeba energie	502	226	174	128	124	125	95	95	91	116	88
Spotřeba jiných neskladovatelných jednotek	503	0	33	109	104	84	98	80	82	7	9
Opravy a udržování	511	28	419	418	124	156	18	116	171	547	33
Cestovné	512	32	48	52	65	50	24	21	15	17	8
Náklady na reprezentaci	513	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace vnitropodnikových služeb	516	0	0	2	4	0	0	0	0	0	157
Ostatní služby	518	942	915	814	802	742	595	567	779	860	464
Mzdové náklady	521	3 091	3 234	3 474	3 632	3 694	3 978	4 284	4 687	5 823	6 231
Zákonné sociální pojištění	524	857	885	952	973	989	1 055	1 137	1 268	1 591	1 781
Jiné sociální pojištění	525	11	11	12	12	12	10	13	15	18	22
Zákonné sociální náklady	527	101	118	115	108	92	131	188	188	253	280
Jiné sociální náklady	528	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné daně a poplatky	538	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Jiné pokuty a penále	542	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Manka a škody	547	0	5	14	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	551	173	173	169	168	168	168	168	114	114	114
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	0	105	64	94	63	73	80	41	107	247
Ostatní náklady z činnosti	549	198	2	10	0	9	44	0	0	32	32
Finanční náklady		24	0	2	3	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	569	24	0	2	3	0	0	0	0	0	0

### 3.2.1 Náklady hlavní činnosti

Náklady hlavní činnosti jsou náklady související s hlavním předmětem činnosti, tedy se zajišťováním účelu, pro který byla organizace zřízena. Jak je patrné z tabulky č. 4, celkové náklady nejvíce ovlivňuje spotřeba materiálu, energie a jiných neskladovatelných položek, opravy a udržování, mzdové náklady a s nimi související zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady, odpisy dlouhodobého majetku a náklady z drobného dlouhodobého majetku.

V příloze č. 1 je vypracována horizontální analýza všech nákladů hlavní činnosti, kde je jsou vyobrazeny absolutní a relativní změny v jednotlivých letech.



**Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů hlavní činnosti v letech 2011-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

Graf č. 1 znázorňuje vývoj celkových nákladů za sledované období. Lze z něj pozorovat, že do roku 2016 se náklady lehce zvyšovaly. Od roku 2016 nastal prudký nárůst, především v roce 2019 vzrostly náklady oproti předcházejícímu období až o 2 miliony. Z přílohy č. 1 je patrné, že tento nárůst způsobilo především velké zvýšení nákladů na platy zaměstnanců. To bylo zapříčiněno růstem platů a poskytnutím dotace Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy s názvem Šablony II, díky které byly vytvořeny pracovní místa karierního poradce (HPP) a školního asistenta (DPP). V rámci projektu bylo možné zakoupit materiální vybavení pro vzniklé pracovní pozice, tedy vzrůst nákladů na drobný hmotný majetek. V roce 2019 také proběhly opravy na táborové základně Karolín.

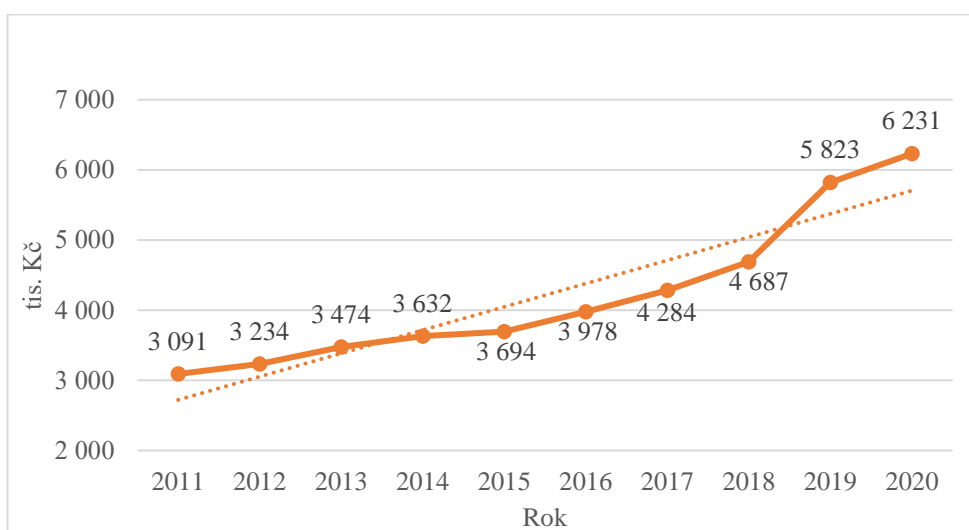
## Mzdové náklady

Jak je patrné z tabulky č. 4, jsou náklady na platy zaměstnanců nejvýraznější položkou. Graf č. 2 ukazuje postupný nárůst nákladů za sledované období a již zmíněné velké zvýšení v roce 2019, zapříčiněné zvýšením platů jak pedagogických, tak nepedagogických pracovníků společně se zvýšením početních stavů o karierního poradce a školního asistenta. S růstem mzdových nákladů se také zvyšují náklady na zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady, popř. jiné sociální pojištění.

Zákonné sociální pojištění zahrnuje zdravotní a sociální pojištění, které má organizace povinnost odvádět za každého pracovníka zaměstnaného na hlavní pracovní poměr a dohodu o pracovní činnosti<sup>2</sup>. Výše sociálního pojištění je 24,8 % z hrubé mzdy zaměstnance a výše zdravotního pojištění je 9 % z hrubé mzdy.

Zákonné sociální náklady jsou tvořeny základním přídělem do fondu kulturních a sociálních potřeb (2 % z hrubé mzdy) a příspěvek na stravování zaměstnanců<sup>3</sup>.

Jiné sociální pojištění zahrnuje povinné úrazové pojištění zaměstnanců, které DDM Blansko odvádí každé čtvrtletí na účet dané pojišťovny.



**Graf č. 2: Vývoj mzdových nákladů organizace 2011-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

<sup>2</sup> DDM Blansko za sledované období nevyužívá dohodu o pracovní činnosti.

<sup>3</sup> Organizace poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč. 50 Kč hradí organizace, 40 Kč příspěvek FKSP a 10 Kč doplácí zaměstnanci. Zaměstnanec má nárok na 1 stravenku denně, a to po odpracování nejméně 3 hodin.

**Tabulka č. 5: Složení mzdových nákladů v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

Řádek	Položka	2016	2017	2018	2019	2020
	Celkem	3 978	4 284	4 687	5 823	6 231
A	HM pedagogů (MŠMT)	2 123	2 266	2 706	3 122	3 409
B	HM nepedagogů (MŠMT)	807	891	978	1 181	1 307
C	HM pedagogů (úč. dotace MŠMT)	54	48	0	0	0
D	HM nepedagogů (úč. dotace MŠMT)	14	48	0	0	0
E	Náklady na DPP (MŠMT)	430	430	430	430	430
F	Náklady na DPP (provoz DDM)	437	523	513	405	268
G	HM (provoz DDM)	62	0	0	0	115
H	Dočasná prac. neschopnost	7	12	16	6	27
I	HM (provoz JMK)	44	66	44	51	66
J	HM kariérní poradce	0	0	0	336	333
K	DPP administrace šablony II	0	0	0	127	105
L	DPP školní asistent	0	0	0	165	35
M	DPP příměstské tábory	0	0	0	0	101
N	Administrace příměstské tábory	0	0	0	0	35

Pro pochopení tabulky č. 5 je důležité si představit zdroje, ze kterých organizace získává prostředky na platy zaměstnanců, jelikož u těchto nákladů můžeme velmi zjednodušeně říct, že náklad = zdroj = výnos<sup>4</sup>

DDM Blansko získává prostředky na platy zaměstnanců z mnoha zdrojů. Hlavním zdrojem jsou prostředky státního rozpočtu, respektive transfery Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Tyto prostředky jsou poukazovány každé účetní období na účet organizace zálohově v šesti splátkách za rok. Vypláceni jsou pedagogové, nepedagogové zaměstnaní na hlavní pracovní poměr a externí pedagogové zaměstnaní na dohodu o provedení práce (viz řádky A, B, E, H tabulky č. 5).

Dalším zdrojem mohou být ostatní účelové dotace MŠMT na rozvojové programy v určitých letech. Za sledované období byly využívány do roku 2017 a to na podporu zvýšení platů pedagogických a nepedagogických pracovníků regionálního školství (viz řádky C, D tabulky č. 5).

<sup>4</sup> Vyjma prostředků z vlastní činnosti organizace, které poskytuje interním i externím zaměstnancům jako doplatek platu viz níže.

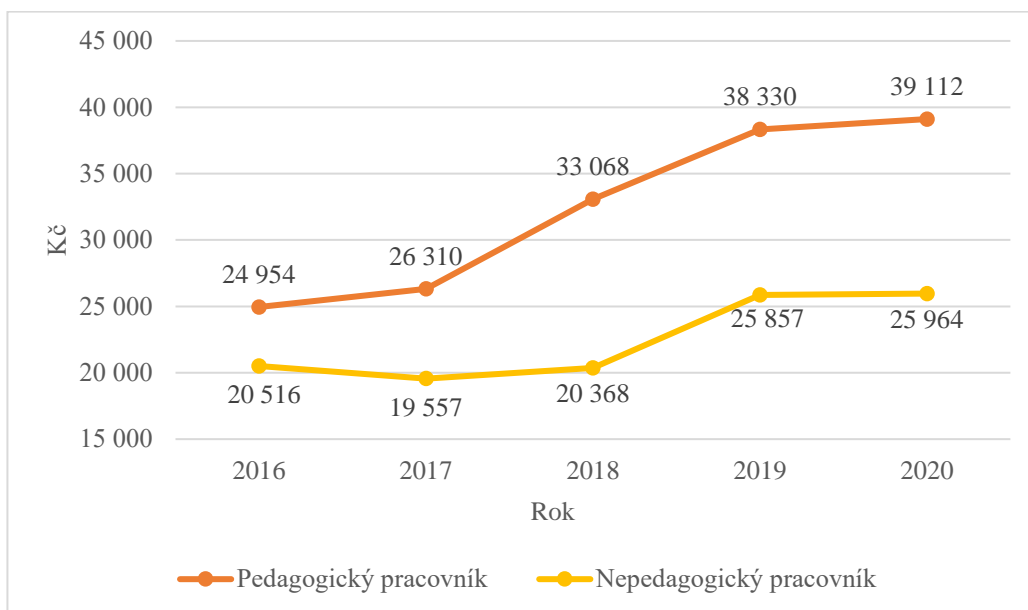
Z rozpočtu Jihomoravského kraje je poskytován příspěvek na provoz účelově určený pro vybrané příspěvkové organizace na zabezpečení okresních kol soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání (viz řádek I tabulky č. 5). DDM je příjemcem tohoto příspěvku, jelikož je organizátorem a koordinátorem okresních předmětových soutěží, jako jsou například olympiády ze zeměpisu, dějepisu, chemie, biologie, jazyků, fyziky a dalších.

Interním pracovníkům je možné doplácet plat nebo vyplácet odměnu z provozu organizace, tedy z výnosů hlavní činnosti (viz řádek G tabulky č. 5). Z tohoto zdroje je doplácen plat i externím zaměstnancům, protože státní prostředky (430 tis. Kč každý rok) nedostačují na adekvátní ohodnocení těchto pracovníků (viz řádek F tabulky č. 5). Dle organizačního řádu DDM Blansko, řídí ředitelka jednotlivé vedoucí oddělení na prvním stupni řízení. Těchto oddělení je celkem 6 a to s různým zájmovým zaměřením (např. umění, technika, sport, ...). Státní prostředky na platy externistů jsou poměrně rozděleny mezi dílčí oddělení, tedy cca 71 tis. Kč/oddělení. V případě že, má vedoucí potřebu vyplatit na dohodách o provedení práce např. 120 tis. Kč, rozpočtuje si doplatek na platy z výnosů hlavní činnosti připadající na jeho oddělení. Z výnosů hlavní činnosti jsou odměňováni také vedoucí a instruktoři na příměstských a pobytových táborech a pracovníci vykonávající určité technické práce.

Další možností získávání prostředků nejen na platy jsou různé dotace, mezi které lze zařadit již zmíněný projekt Šablony II realizovaný od roku 2019 či projekt Příměstské tábory pro DDM Blansko. Poskytovatelem dotace na Šablony II je MŠMT a z tohoto titulu se vyplácí plat kariérního poradce, platy školních asistentů a odměny za administraci projektu (viz řádky J, K, L tabulky č. 5). Dotaci na Příměstské tábory poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci operačního programu Zaměstnanost na 3 roky. Z dotace jsou hrazeny mimo jiné mzdové náklady pro vedoucí a organizátory příměstských táborů a odměny za administraci projektu (viz řádky M, N tabulky č. 5).

Organizace může motivovat pracovníky formou odměn. Návrhy odměn zaměstnancům předkládají nadřízení zaměstnanci dle organizační struktury ředitelce dvakrát ročně. Finanční prostředky vyplácené v odměnách se skládají z prostředků státního rozpočtu, například formou nenárokových a motivačních složek platů nebo z ušetřených finančních prostředků nevyplacených z důvodu pracovních neschopností. Další formou odměn mohou být prostředky z výnosů hlavní a doplňkové činnosti

v souvislosti s výsledky hospodaření organizace. Výše odměn pro jednotlivé pracovníky se řídí pokynem ředitelky, kde jsou rozpracována kritéria pro jejich stanovení.



**Graf č. 3: Vývoj průměrných platů zaměstnanců 2016-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zprávy o činnosti 2016-2020)

Jak můžeme vidět v grafu č. 3, průměrné platy zaměstnanců za sledované období mají rostoucí tendenci, což je způsobeno zvyšováním platů pedagogických, ale i nepedagogických pracovníků.

### Náklady na ostatní služby

Náklady na ostatní služby zahrnují všechny služby spojené s provozem všech zařízení, ve kterých DDM Blansko provozuje hlavní činnost a náklady spojené s pořádáním příměstských a pobytových táborů. Jednotlivé položky nákladů ostatních služeb jsou zobrazeny v tabulce č. 6.

Pomyslnou křivku nákladů ostatních služeb ovlivňují především náklady spojené s pořádáním **táborů**, jako strava, doprava, cestovné a další placený program pro děti v rámci táborů. Jejich výše je závislá na programu jednotlivých táborů a počtu účastníků vzdělávání.

**Tabulka č. 6: Složení nákladů na ostatní služby 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celkem	595	567	779	860	464
Tábory	257	170	197	256	152
Ostatní	35	106	278	275	64
Nájemné	63	62	64	76	33
Propagace	44	46	64	67	44
Stočené	34	30	30	32	35
Údržba software	24	26	21	32	31
Internet	23	14	30	12	12
Telefonní poplatky	19	17	22	25	24
Ostraha objektu	16	17	20	22	26
Komunální odpad	15	34	7	27	12
Náklady na školní akce	39	18	18	12	12
Bankovní poplatky	14	15	16	18	14
Olympiády	4	6	6	1	2
Služby pošt	8	6	6	5	3

Položka **ostatní** je v tabulce č. 6 nazvána velmi obecně, avšak tvoří zásadní podíl na celkové výši nákladů ostatních služeb. Zahrnuje například revize a servis přístrojů a zařízení (plynové kotle a sporáky, el. zařízení, hasicí přístroje, ...), služby pověřence GDPR, STK, pronájem tiskárny a další. Největší nárůst vyvolaly v roce 2018 úpravy v sídle organizace a na táborové základně Karolín, přesněji doprava a uložení materiálu (zemina, staré dřevo, ...). V roce 2019 jsou tyto náklady stále vysoké ze stejných důvodů jako 2018, navíc byly organizaci poskytnuty služby za administraci projektu šablony II.

Jak již bylo zmíněno pravidelná činnost DDM Blansko probíhá také v prostorách základních škol v Blansku a okolí. **Nájemné** tedy tvoří úhrady za pronájem těchto prostor. V průběhu let se cena pronajímaných prostor zvyšuje, což lze pozorovat i z tabulky č. 6. Pokles v roce 2020 byl způsoben opatřeními souvisejícími s pandemií Covid-19, kterými byla pozastavena činnost, a tudíž pominuly důvody k pronájmu prostor.

Protože organizace pořádala v roce 2018 oslavu šedesátého výročí založení, zvýšily se náklady na **propagaci** této akce. V roce 2019 byly vynaloženy prostředky na propagaci přeboru v karate, což dostalo hodnotu těchto nákladů na podobnou úroveň, jako

v předešlém roce. Obecně lze do propagační činnosti organizace zahrnout články v novinách, náborové letáky a plakáty.

V tabulce č. 6 je zaznamenán vývoj dalších jednotlivých nákladů, spadajících do ostatních služeb, avšak jejich výše je buď v jednotlivých letech podobná, nebo kolísá v závislosti na provedeném množství služeb. Za důležitou informaci lze vypíchnout ještě růst nákladů na ostrahu objektu (zabezpečovací systém), u kterých se nemění objem poskytovaných služeb, avšak výrazně roste cena dodavatele ostrahy.

U většiny služeb, vyjma těch poskytovaných nezávisle na činnosti organizace (internet, ostraha, údržba softwaru, ...), lze pozorovat pokles v roce 2020. Toto snížení je způsobeno „pozastavením činnosti“ organizace v rámci opatření souvisejících s pandemií Covid-19.

### **Náklady vynaložené na spotřebu materiálu**

V tabulce č. 7 jsou rozčleněny náklady na spotřebu materiálu na ty nejdůležitější položky. Celková výše těchto nákladů je velmi podobná, až na rok 2017 kdy nárůst činil 38 % oproti minulému období, popř. 2020 kdy byl zaznamenán naopak pokles. Zásadní podíl na růstu v roce 2017 měl „**ostatní materiál**“, který zahrnuje všechny materiál, který není specifikovaný v tabulce č. 7, a který souvisí s provozem organizace. Jako příklad můžeme uvést toaletní papír, prášek na praní, utěrky, ale také například malířské barvy a příslušenství na malování, obklady a jiné. A právě poslední zmíněné položky způsobily nárůst v roce 2017, kdy si organizace nakoupila potřebný materiál související s úpravami na táborové základně Karolín v pozdějších letech.

**Tabulka č. 7: Složení nákladů spotřeby materiálu 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celkem	500	690	495	495	445
Školní potřeby	106	116	94	120	53
Tábory	147	189	122	116	105
Ostatní materiál	70	189	113	82	110
Kancelářské potřeby	75	86	80	54	9
DDHM do 3 000 Kč	58	61	23	54	115
Pohonné hmoty	17	18	18	18	9
Čistící prostředky	8	11	27	33	26
Olympiády	19	20	18	18	18

Podstatnou měrou se na složení nákladů spotřeby materiálu podílí **školní potřeby**, které jsou tvořeny všemi pomůckami potřebnými k provozování zájmového vzdělávání (kroužků). Stejně tak podíl spotřebního materiálu spojeného s pořádáním **táborů**<sup>5</sup> je na celkové hodnotě významný. Do spotřeby materiálu obecně patří také **kancelářské potřeby** nebo **pohonné hmoty**. Jejich pokles v roce 2020 je opět spojený s již zmíněnou pandemií. Naopak náklady na **čistící prostředky** v průběhu let významně vzrostly. Důvodem je nákup ekologicky šetrných čistících prostředků. Organizace zde eviduje také **drobný dlouhodobý hmotný majetek**, tedy majetek, jehož životnost je delší než jeden rok, ale cena pořízení se pohybuje v rozmezí 300 Kč až 3 000 Kč. Oproti nákladům, které zaznamenaly pokles v roce 2020, tyto náklady vzrostly bez mála o 60 000 Kč díky projektu Šablony II a projektu Příměstské tábory.

### **Spotřeba energie a jiných neskladovatelných jednotek**

DDM Blansko využívá mimo elektrické energie také plyn, a to na vytápění budovy jejího sídla. Obě položky zaznamenaly růst od roku 2019, jelikož část prostor budovy začala využívat dětská skupinka, tudíž vrostla i spotřeba.

**Tabulka č. 8: Složení spotřeby energie 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celkem	95	95	91	116	98
El. Energie	42	44	37	53	46
Plyn	53	51	54	63	52

Náklady na spotřebu vody jsou v průběhu let konstantní, avšak v roce 2018 nastala na táborové základně menší havárie vodovodu, kvůli níž došlo k nežádoucímu úniku. Poškození vodovodu zvedlo náklady až na dvojnásobek oproti průměru (viz tabulka č. 9).

---

<sup>5</sup> Příměstských i pobytových.

V roce 2007 převzal zřizovatel budovou sídla DDM od města Blanska již s břemenem. Ze smlouvy mezi Zásobováním teplem (podnik) a městem Blanskem se nebylo možné do ukončení smlouvy v roce 2018 vyvázat. Zřizovatel toto břemeno plně respektoval a z části se podílel na hrazení poplatku za výměnou stanici, která je umístěna v budově sídla organizace, i když byla nefunkční.

**Tabulka č. 9: Složení spotřeby jiných neskladovatelných jednotek (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	98	80	82	7	9
Voda	12	8	16	7	9
Tepllo	86	72	66	0	0

### Opravy a udržování

Tabulka č. 10, respektive výňatek z tabulky č. 4, nám zobrazuje vývoj nákladů na různé opravy za posledních 5 let. Zvýšení zapříčinily rozsáhlejší opravy na táborové základně Karolín. Konkrétně v roce 2017 schodišťové podesty a izolace, v roce 2018 výměna oken, a především v roce 2019 rozsáhlá oprava klubovny.

**Tabulka č. 10: Vývoj nákladů na opravy a udržování 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2016-2020)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	18	116	171	547	33

### Odpisy dlouhodobého majetku

V tabulce č. 4 vidíme, že hodnota odpisů klesla v roce 2013 odepsáním jednoho z majetků organizace v roce 2012. V této době to ještě bylo možné, ale metodickým pokynem k odpisování dlouhodobého majetku příspěvkových organizací zřizovaných MŠMT z roku 2015 bylo nařízeno odepisovat majetek po celou dobu jeho užívání, respektive až do jeho vyřazení. Snížení odpisů v roce 2018 nebylo zapříčiněno vyřazením majetku, ale došlo ke špatnému zařazení v rámci kategorizace majetku, a proto do roku 2018 nebyla výše odpisů stanovena na určitém majetku správně. Zřizovatel byl s touto situací ihned po zjištění obeznámen a na základě vzájemné dohody bylo uvedeno do souladu s aktuální legislativou.

## Náklady z drobného dlouhodobého majetku

Náklady z drobného dlouhodobého majetku zahrnují drobný dlouhodobý hmotný majetek s pořizovací cenou 3 000 Kč – 39 999 Kč a dobou životnosti delší než 1 rok (pračka, myčka, sporák, televizory, ...) a drobný dlouhodobý nehmotný majetek s pořizovací cenou menší než 60 000 Kč (účetní, mzdové a majetkové programy, ...). Nárůst v posledních dvou letech opět způsobily projekty Šablony II a Příměstské tábory. Byly pořízeny učební pomůcky pro venkovní i vnitřní využití.

**Tabulka č. 11: Složení nákladů z drobného dlouhodobého majetku 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

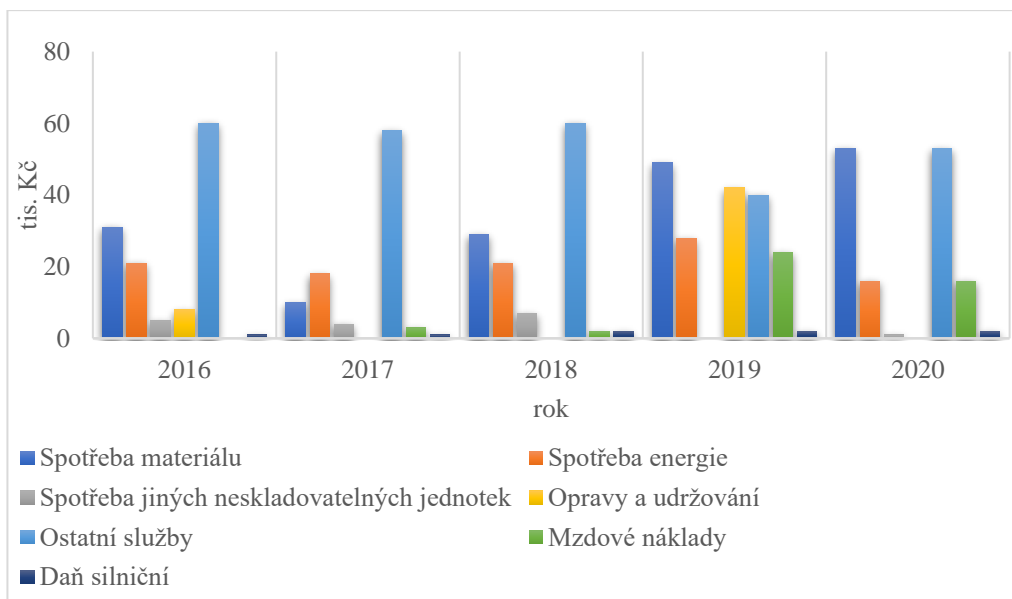
Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	73	80	41	107	247
DDHM (3 000-39 999 Kč)	65	80	41	100	245
DDNM (do 59 999 Kč)	8	0	0	7	2

### 3.2.2 Náklady vedlejší činnosti

Souvisejí s hospodářskou činností organizace, která musí navazovat na hlavní činnost. Jednotlivé náklady v tabulce č. 12 není nutné podrobněji rozebírat, jelikož jejich výše je zpravidla vázána na náklady činnosti hlavní z důvodu poměrného rozpočítání, jak je uvedeno výše a v porovnání s náklady hlavní činnosti jsou marginální. Změna nastala pouze u mzdových nákladů, kdy od roku 2019 jsou pracovníci na práce spadající do hospodářské činnosti zaměstnání na dohodu o provedení práce. Výjimkou je také silniční daň, která se uvádí pouze v nákladech doplňkové činnosti, jelikož organizace má povinnost tuto daň hradit, protože nevyužívá služební automobil jen pro hlavní činnost.

**Tabulka č. 12: Náklady vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

Položka	účet	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady celkem		81	58	46	19	84	126	94	121	185	141
Spotřeba materiálu	501	15	4	8	0	52	31	10	29	49	53
Spotřeba energie	502	42	27	23	0	0	21	18	21	28	16
Spotřeba jiných neskladovatelných jednotek	503	0	10	0	0	0	5	4	7	0	1
Opravy a udržování	511	0	0	10	0	3	8	0	0	42	0
Ostatní služby	518	24	17	5	19	29	60	58	60	40	53
Mzdové náklady	521	0	0	0	0	0	0	3	2	24	16
Daň silniční	531	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2



**Graf č. 4: Složení celkových nákladů vedlejší činnosti v letech 2016-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2016-2020)

### 3.3 Výnosy organizace

Stejně jako náklady jsou i výnosy rozděleny na výnosy z hlavní a vedlejší činnosti. Obecně je u ziskových i neziskových subjektů rozmanitost struktury výnosů, ve srovnání s náklady výrazně nižší. Tato skutečnost dokazuje, že je potřeba vynaložit mnoho různorodých prostředků k získání potřebného výnosu.

Na rozdíl od nákladů lze rovnou přiřadit jednotlivé výnosy k hlavní a vedlejší činnosti. Není tedy nutné stanovovat poměrné části výnosů vztahující se k jednotlivé činnosti.

**Tabulka č. 13: Celkové výnosy hlavní a vedlejší činnosti (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

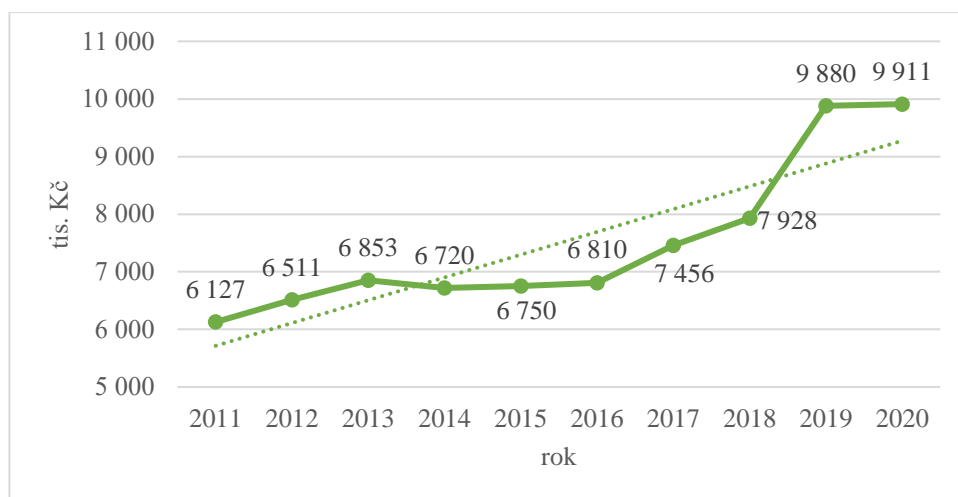
Činnost	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
V HČ	6 127	6 511	6 853	6 720	6 750	6 810	7 456	7 928	9 880	9 911
V VČ	155	140	86	63	147	165	123	139	285	177

**Tabulka č. 14: Výnosy hlavní činnosti 2011-2020 (v tis. Kč)**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

<b>Položka</b>	<b>Účet</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Výnosy celkem		6 127	6 511	6 853	6 720	6 750	6 810	7 456	7 928	9 880	9 911
Výnosy z činnosti		1 159	1 613	1 552	1 452	1 432	1 336	1 375	1 519	1 602	1 241
Výnosy z prodeje služeb	602	1 048	1 052	1 088	1 241	1 291	1 275	1 332	1 333	1 443	1 138
Čerpání fondů	648	8	398	209	132	96	0	1	143	122	0
Ostatní výnosy z činnosti	649	103	163	255	79	45	61	42	43	37	103
Finanční výnosy		199	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	669	199	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z transferů		4 769	4 898	5 301	5 268	5 318	5 474	6 081	6 409	8 278	8 670
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	4 769	4 898	5 301	5 268	5 318	5 474	6 081	6 409	8 278	8 670

### 3.3.1 Výnosy hlavní činnosti

V příloze č. 2 je zpracována horizontální analýza výnosů hlavní činnosti, která zobrazuje změny v jednotlivých letech. Největší nárůst oproti předcházejícímu období nastal v roce 2019, kdy se celkové výnosy z hlavní činnosti zvýšily o necelých 25 %. Jedná se však o vazbu na rozbor nákladů výše, tedy nárůst výnosů z transferů, a to o 1 869 tis. Kč.



**Graf č. 5: Vývoj celkových výnosů hlavní činnosti v letech 2011-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

### Výnosy z transferů

Výnosy z transferů jsou největší položkou celkových výnosů. Tvoří tedy hlavní část financování organizace. Jejich složení zobrazuje tabulka č. 15.

**Tabulka č. 15: Složení výnosů z transferů 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	5 474	6 081	6 409	8 278	8 670
Transfery	4 663	5 026	5 611	6 453	7 006
Příspěvek JMK	764	989	710	679	700
Dotace město	47	66	88	67	0
Šablony II	0	0	0	1 079	646
Příměstské tábory	0	0	0	0	318

Samotné **transfery** jsou určeny na platy zaměstnanců včetně odvodů, přiděl FKSP a ONIV (podrobněji bude rozebráno níže v kapitole 3. 7 Zdroje financování). Příčinou jejich růstu v průběhu let jsme se již věnovali v rozboru mzdových nákladů.

Tyto výnosy tvoří také **provozní příspěvek** Jihomoravského kraje, zúčtovatelné **dotace od města** a samozřejmě **dotace** Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstva práce a sociálních věcí.

Zjednodušeně řečeno všechny zmíněné výnosy se musí za dané období stát nákladem, musí se tedy vyčerpat jinak by musela organizace prostředky vracet. To však nemění nic na tom, že jsou velmi důležitým zdrojem pro rozvoj organizace.

### Výnosy z prodeje služeb

Celkové výnosy z prodeje služeb zaznamenávají mírný, ale konstantní růst v průběhu sledovaného období. Dle přílohy č. 2 se výnosy oproti předcházejícímu období nejvíce zvýšily o 14 % v roce 2014. Tento růst přerušil až rok 2020, kdy došlo k poklesu o 21 %. Důvod snížení v posledním roce byl v práci zmíněný už mnohokrát. Pandemie mohla mít daleko větší negativní dopad na organizaci, jelikož je zápisné vybíráno na školní rok dopředu, měla organizace v lednu 2020 vybráno zápisné na druhé pololetí školního roku, tedy do června 2020. Opatření související s pandemií začaly platit v průběhu března 2020. V této chvíli nebyl pro příspěvkové organizace právní nárok vracet zápisné, jelikož se jednalo o zásah vyšší moci. V srpnu 2020 vznikl rodičům nárok na vrácení zápisného což znamená, že za první pololetí školního roku 2020/2021 (účetně říjen až prosinec) se zápisné z důvodu pandemie vrátilo, a tudíž výnosy o tyto 3 měsíce poklesly. Přínosem bylo „letní rozvolnění“ a s ním možnost vykonávat letní činnost (tábory), ale ne v plném rozsahu, proto i výnosy z táborů poklesly o 100 tis. Kč. Jak je patrné z tabulky č. 16 tak výnosy z **táborů a zápisného** tvoří bez mála celkovou sumu výnosů z prodeje služeb.

**Tabulka č. 16: Složení výnosů z prodeje služeb 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem	1 275	1 332	1 333	1 443	1 138
Tábory	653	601	618	611	497
Zápisné (kroužky)	570	700	676	804	629
Akce	39	19	31	28	12
Výukové programy	13	12	8	-	-

Tábory a zájmové vzdělávání jsou z hlediska struktury výnosů z prodeje služeb doplněny výnosy z pořádání nepravidelných **akcí** pro veřejnost (pálení čarodějnic, strašidelný dům, Mikuláš, ...) a **výukových programů** (výuka keramiky pro základní školy, ...), které v posledních dvou letech nejsou provozovány.

### **Čerpání fondů**

Organizace si tvoří 5 fondů, ze kterých poté v případě potřeby může čerpat. V roce 2012 využila investiční fond k opravě (modernizaci) podkroví na táborové základně Karolín, kde byly vytvořeny obytné prostory. V roce 2018 byly čerpány prostředky rezervního fondu ze zlepšeného hospodářského výsledku na výměnu oken a v roce 2019 ze stejného fondu na opravu klubovny táborové základny Karolín. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 14.

### **Ostatní výnosy z činnosti**

Do ostatních výnosů z činnosti můžeme zařadit refundované okresní soutěže (olympiády) a v roce 2020 také bezúplatný převod majetku a ochranné prostředky Covid-19 od zřizovatele.

### **3.3.2 Výnosy vedlejší činnosti**

Výnosy vedlejší činnosti tvoří pouze pronájem majetku organizace. V průběhu sledované období je výše výnosů doplňkové činnosti velmi kolísavá. Za proměnlivé lze považovat výnosy z pronájmu v budově sídla organizace (poptávka úřadu práce a poptávka po víkendových pobytech). Naopak mezi stálé výnosy patří pronájem táborové základny, a od roku 2019 pronájem prostor v sídle organizace dětské skupince.

Výnosy z hospodářské činnosti jsou pro organizaci velmi důležité, nejen pro rozvoj samotné organizace, ale jak ukazuje rok 2018 a 2019, pokrývá případnou ztrátu vzniklou v hlavní činnosti. Jedná se především o další zdroj financování, který při správném využití může hrát čím dál větší roli ve struktuře finanční zdrojů.

**Tabulka č. 17: Výnosy vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Výnosy celkem (z pronájmu)	155	140	86	63	147	165	123	139	285	177

### 3.4 Hospodářský výsledek

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, to že je DDM neziskovou organizací neznámá, že nemůže vytvářet zisk. Podmínkou je, aby vzniklé prostředky organizace použila pro rozvoj hlavní činnosti, pro kterou byla zřízena. Z důvodu rozvoje hlavní činnosti umožňuje zřizovatel také vedlejší nebo-li doplňkovou činnost, o níž bylo pojednáno výše. Teď se konkrétně zaměříme na celkovou hodnotu hospodářského výsledku, která hraje v hospodaření organizace značnou roli, avšak nemá takovou vypovídací schopnost, jako u soukromých podniků. Tabulka č. 18 zobrazuje výši nákladů, výnosů, hospodářského výsledku hlavní a doplňkové činnosti, a také celkový hospodářský výsledek.

**Tabulka č. 18: Výsledek hospodaření hlavní vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty 2011-2020)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady hlavní činnosti	6 199	6 511	6 853	6 720	6 750	6 789	7 441	7 946	9 980	9 911
Výnosy hlavní činnosti	6 127	6 511	6 853	6 720	6 750	6 810	7 456	7 928	9 880	9 911
<b>VH hlavní činnosti</b>	<b>-73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>-18</b>	<b>-100</b>	<b>0</b>
Náklady vedlejší činnosti	81	58	46	19	84	126	94	121	185	141
Výnosy vedlejší činnosti	155	140	86	63	147	165	123	139	285	177
<b>VH vedlejší činnosti</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>36</b>
Náklady celkem	6 280	6 569	6 899	6 739	6 834	6 915	7 535	8 067	10 165	10 052
Výnosy celkem	6 282	6 651	6 939	6 783	6 897	6 975	7 579	8 067	10 165	10 088
<b>VH celkem</b>	<b>1</b>	<b>82</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>

Z pohledu hlavní činnosti jsou náklady a výnosy v polovině let sledovaného období vyrovnané, tudíž byl výsledek hospodaření nulový. Pouze v roce 2016 a 2017 byl výsledek hospodaření kladný. Roky 2011, 2018, 2019 byly z hlediska hlavní činnosti ztrátové, avšak tato ztráta byla kryta z činnosti doplňkové. Ztráta v letech 2018 a 2019 byla způsobena opravami a nákupem nového vybavení jak z dotací, tak z vlastních zdrojů za účelem zkvalitnění poskytovaných služeb.

Vedlejší činnost je všech sledovaných letech zisková, ale výše kladného výsledku hospodaření je poměrně kolísavá. Například v roce 2013 je výsledek hospodaření o polovinu nižší než v roce předešlém, načež v roce 2015 opět vzrostl téměř o 50 %. Důležité však je, že nedocházelo v rámci hospodářské činnosti ke ztrátám. V roce 2019 dosahoval výsledek hospodaření doplňkové činnosti nejvyšší hodnoty, avšak z pohledu celkového, pokrýval ztrátu činnosti hlavní.

Výše celkového výsledku hospodaření je však dána součtem hlavní a vedlejší činnosti, z čehož vyplývá, že organizace za sledované období nevykazovala ztrátu. Nejblíže k ní měla v letech 2018 a 2019, naopak v roce 2012 dosahovala nejvyššího hospodářského výsledku za sledované období. Jinými slovy řečeno, mimo let 2018 a 2019, si DDM Blansko vytvářel ve sledovaném období rezervu ze zlepšeného hospodářského výsledku.

### **3.5 Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv**

Horizontální i vertikální analýzy jsou zpracovány v přílohách, a to komplexně pro všechny nenulové položky rozvahy. Horizontální analýza nám zobrazuje všechny změny mezi jednotlivými lety. Já se však zaměřím na ty nejvýznamnější a pokusím se objasnit jejich příčinu. V rámci vertikální analýzy se podíváme na procentuální složení aktiv a pasiv v daných letech.

#### **Horizontální analýza aktiv**

V této části vycházíme z hodnot uvedených v příloze č. 3, popřípadě v příloze č. 7. Celková aktiva za sledované období mírně klesají až do roku 2019 a to v průměru o cca 2,3 %. Tento klesající trend způsobily především odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Jelikož organizace za sledované období nepořídila dlouhodobý majetek, docházelo v hodnotách stálých aktiv pouze k poklesu. Výše oběžných aktiv určovala svým kolísáním spíše velikost snížené hodnoty, protože její podíl na celkových aktivech není ve většině let ani čtvrtinový. Velikost změn oběžných aktiv se velmi podobá změnám peněžních prostředků na běžném účtu organizace. Z toho vyplývá, že zásadní vliv na oběžná aktiva má právě běžný účet.

Ovšem v roce 2019 došlo k velkému růstu celkových aktiv o skoro 30 % oproti předešlému období. Konkrétně z 8 na 10,1 milionů. Příčinou tohoto skokové vzrůstu byly

peněžní prostředky na běžném účtu, protože v roce 2019 byly organizaci připsány prostředky z projektu Šablony II, jejichž čerpání bylo stanoveno na 2,5 roku. Další zásadní změna nastala v položce dohadné účty aktivní, kde jsou zahrnuty vyčerpané dotace, ke kterým ještě organizaci nebyla doručena zpráva o realizaci (byla doručena až v roce 2020, kdy se mohlo čerpání dotace zúčtovat).

### **Horizontální analýza pasiv**

Jelikož aktiva a pasiva musí dodržovat tzv. bilanční rovnici ( $A=P$ ), je vývoj celkových pasiv stejný jako vývoj celkových aktiv. Stejně tak jmění účetní jednotky je totožné s hodnotami stálých aktiv. V příloze č. 4, popř. v příloze č. 8 je vidět návaznost na zvýšení peněžních prostředků v roce 2019 a to zvýšením rezervního fondu z ostatních titulů o více jak 1 milion Kč. Také je zde patrná vazba mezi dohadným účtem aktivním a dlouhodobými přijatými zálohami na transfery, kdy se v předposledním roce sledovaného období jejich hodnoty shodují. Pro pochopení můžeme říct, že organizace neví, jaká výše čerpání dotace jí bude schválena na daný rok na základě zprávy o realizaci (ještě ji nemá). Z toho důvodu vzniká organizaci „závazek“ (záloha), neboť disponovala s prostředky, které ještě nejsou schváleny. Prostředky, které dosud nečerpala jsou na běžném účtu rezervního fondu. Tím bychom měli objasněné zvýšení v roce 2019.

V horizontální analýze pasiv je také možné pozorovat změny, respektive čerpání či tvoření fondů, o kterých již bylo pojednáváno výše.

### **Vertikální analýza aktiv**

Již prvním pohledem do přílohy č. 5 je zřejmé, že stálá aktiva tvoří více jak 80 % celkových aktiv ve většině let sledovaného období. Stálá aktiva jsou tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem, který je složen cca z 87 % stavbami, 10-13 % pozemky a pouze 1-2,5 % hmotnými movitými věcmi a jejich soubory. Také na oběžných aktivech se podílí jedna z položek většinově, a to peněžní prostředky na běžném účtu. Změnu složení aktiv narušil výše rozebraný rok 2019, kdy se díky nárůstu peněžní prostředků (z projektu Šablony II) na běžném účtu a zvýšení hodnoty dohadných účtů aktivních, podílely oběžná aktiva skoro 36 % na aktivech celkových. Obě položky se v roce 2020 lehce snížily, avšak stálá aktiva v tomto roce nepřevýšila osmdesátiprocentní hranici, jako v letech 2011-2017.

## **Vertikální analýza pasiv**

Z hlediska zdrojů, je organizace financována převážně vlastním kapitálem. To vyplývá z přílohy č. 6, kde můžeme vidět, že vlastní kapitál tvoří cca 90 % celkových pasiv v letech 2011-2018. V roce 2019 a 2020 se podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech snížil na 77 %, respektive 79 %. Zvýšení cizích zdrojů způsobil vzrůst dlouhodobě přijatých záloh na transfery, které měly podíl na cizím kapitálu v posledních dvou letech okolo 50 %. V období 2011-2018 (vyjma 2014) neměla organizace žádné dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky tvořily zejména výnosy příštích období, kde je zaúčtováno zápisné na leden až červen dalšího roku, dále platy zaměstnanců za měsíc prosinec vyplácené v lednu (ostatní krátkodobé závazky) a závazky vůči dodavatelům (telefony, energie, ...).

Dle Kraftové (2002, str. 127) jsou vyšší hodnoty podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu u příspěvkových organizací obvyklé. Pozornost by se měla zvýšit v případě 50 % podílu, hodnota pod 30 % může být označena za výraz nestability organizace. Tato situace však v analyzované organizaci nehrozí ani v jednom ze sledovaných let.

## **3.6 Finanční analýza**

V této části bude provedena analýza současného stavu organizace pomocí ukazatelů modifikované finanční analýzy. Jednotlivé ukazatele jsou vybrány tak, aby dokázaly zhodnotit hospodaření příspěvkové organizace. Neziskové organizace mají určitá specifika oproti podnikatelským subjektům, proto se tato finanční analýza lehce odlišuje od běžně prováděných analýz subjektů ziskového sektoru.

### **3.6.1 Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

Tento ukazatel zobrazuje míru soběstačnosti z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů v procentech. Ve výnosech jsou zahrnuty neinvestiční dotace, které zpravidla představují nejvýznamnější část výnosů. V případě, že je ukazatel roven 100 %, lze tuto situaci hodnotit pozitivně. V jiných případech je hodnocení závislé na tom, čím je tento stav způsoben. (Kraftová, 2002, s. 102)

Obecný vzorec pro výpočet je:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

**Vzorec č. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**  
(Zdroj: Kraftová, 2002, s. 102)

$A_{HV-H\check{C}}$  – autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{H\check{C}}$  – výnosy hlavní činnosti;

$N_{H\check{C}}$  – náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 102).

**Tabulka č. 19: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů 2011-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$V_{H\check{C}}$ (v tis. Kč)	6 127	6 511	6 853	6 720	6 750	6 810	7 456	7 928	9 880	9 911
$N_{H\check{C}}$ (v tis. Kč)	6 199	6 511	6 853	6 720	6 750	6 789	7 441	7 946	9 980	9 911
<b>Autarkie</b> (v %)	98,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,3	100,2	99,8	99,0	100,0

Hodnoty v tabulce č. 19 nám ukazují, že autarkie dosahuje hodnoty 100 % v letech 2012, 2013, 2014, 2015, 2020. Roky 2011, 2018, 2019 byly v hlavní činnosti ztrátové, respektive organizace nebyla soběstačná v rámci hlavní činnosti, avšak zisk z doplňkové činnosti v těchto letech stačil k pokrytí ztráty. Hodnoty kolem 99 % ukazují, že se nejednalo o velké ztráty. Naopak v roce 2016 a 2017 vytvořila organizace ze své hlavní činnosti zisk, ze kterého si organizace vytvořila rezervu. Pozitivní je, že se se případné odchylky autarkie od 100 % nejsou velké.

### 3.6.2 Ukazatele rentability

Jelikož smyslem hlavní činnosti není dosahování zisku, použijeme vybrané ukazatele pro zhodnocení efektivnosti realizované doplňkové činnosti, jejímž cílem naopak dosahování zisku je. Konkrétně budou použity dva ukazatele, kterými jsou rentabilita nákladů doplňkové činnosti a míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

#### **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti**

Dle Kraftové (2002, s. 107) představuje nejpřísnější ukazatel efektivnosti. Poměruje zisk s prostředky, které byly na jeho dosažení vynaloženy. Organizace provozuje

hospodářskou činnost s cílem podpořit hlavní činnost a financování organizace. Proto kdyby docházelo v této činnosti ke ztrátám, bylo by nutné přijmout taková opatření, aby k záporným hodnotám nedocházelo, či v nejhorším případě tuto činnost ukončit. Cílem je tedy maximalizace rentability nákladů doplňkové činnosti.

Vzorec pro výpočet je:

$$r_{NDČ} = \frac{HV_{DČ}}{N_{DČ}} \times 100$$

**Vzorec č. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti**

(Zdroj: Kraftová, 2002, s. 106)

$r_{NDČ}$  – rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

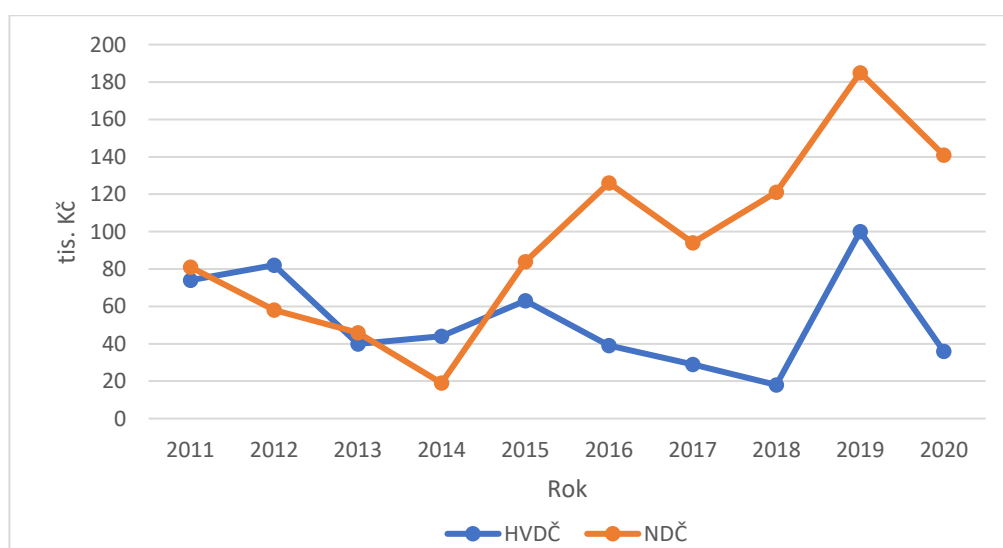
$HV_{DČ}$  – hospodářský výsledek doplňkové činnosti;

$N_{DČ}$  – náklady doplňkové činnosti (Kraftová, 2002, s. 106).

**Tabulka č. 20: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti 2011-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>HV<sub>DČ</sub></b> (v tis. Kč)	74	82	40	44	63	39	29	18	100	36
<b>N<sub>DČ</sub></b> (v tis. Kč)	81	58	46	19	84	126	94	121	185	141
<b>Rentabilita N<sub>DČ</sub></b> (v %)	91,4	141,4	87,0	231,6	75,0	31,0	30,9	14,9	54,1	25,5



**Graf č. 6: Vývoj nákladů a výsledku hospodaření doplňkové činnosti 2011-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak vyplývá z tabulky č. 20 a grafu č. 6 výsledek hospodaření a náklady hospodářské činnosti v průběhu let značně kolísají. Pozitivní určitě je, že v každém roce nabývá rentabilita doplňkové činnosti kladných hodnot. Ve sledovaném období tedy nedošlo v doplňkové činnosti ke ztrátě. Ve dvou letech se ukazatel dostal nad hodnotu 100 %. V roce 2014 byl zisk více jak dvakrát vyšší než na něj vynaložené náklady, avšak jeho výše nebyla tak velká jako například v roce 2019, kdy se rentabilita doplňkové činnosti pohybovala okolo 50 %. Náklady v tomto roce byly navíc nejvyšší za sledované období. Z druhého pohledu v roce 2018 nabyla rentabilita DČ hodnoty 14,9 % (nejnižší za sledované období). Obecně organizace své vynaložené prostředky na doplňkovou činnost využívá efektivně, jelikož nedochází ke ztrátě, ale míra efektivity značně kolísá.

### Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Ukazatel zachycuje míru, v jaké je ziskem z vedlejší činnosti pokrývána ztráta z hlavní činnosti. Výpočet tohoto ukazatele má smysl jen v případě, že došlo ke ztrátě v hlavní činnosti a zároveň organizace realizuje činnost hospodářskou. Pokud je hospodářský výsledek hlavní činnosti roven nule, ukazatel nelze vypočítat (Kraftová, 2002, s. 107). Ze zmíněných důvodů bude v případě DDM Blansko, ukazatel vypočítán pouze z let 2011, 2018 a 2019.

Vzorec pro výpočet je následující:

$$Z'' = \frac{zisk_{DČ}}{ztráta_{HČ}} \times 100$$

**Vzorec č. 3: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**  
(Zdroj: Kraftová, 2002, s. 107)

$Z''$  – míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti;

$Zisk_{DČ}$  – hospodářský výsledek z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě;

$Ztráta_{HČ}$  – hospodářský výsledek z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě

(Kraftová, 2002, s. 107).

**Tabulka č. 21: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti 2011, 2018, 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2011	2018	2019
Zisk <sub>DČ</sub> (v tis. Kč)	74	18	100
Ztráta <sub>HČ</sub> (v tis. Kč)	73	18	100
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ (v %)	101,4	100,0	100,0

Tabulka č. 21 nám ukazuje, že v každém roce, kdy organizace dosahovala záporného výsledku hospodaření dokázala tuto ztrátu zcela pokrýt ziskem z hospodářské činnosti. Míra pokrytí je však rovna 100 %, resp. 101, 4 %, což vyvolává úsudek, že organizace nemá „rezervu“ v případě, že by ztráta v hlavní činnosti byla vyšší a v takové situaci by organizace musela sáhnout do rezervního fondu.

### 3.6.3 Ukazatele likvidity

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, likvidita je schopnost subjektu hradit okamžitě splatné závazky. K hodnocení likvidity se využívají tři ukazatele, kterými jsou okamžitá likvidita, pohotová likvidita a čistý pracovní kapitál. (Vodáková aj., 2013, s. 117)

#### Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje kolikrát je subjekt schopen uhradit své okamžitě splatné dluhy svými nejlikvidnějšími aktivy (peníze na běžném účtu, peníze v pokladně, ...). Počítá s prostředky, které jsou okamžitě připraveny k placení splatných závazků. (Vodáková aj., 2013, s. 117)

$$L_I = \frac{Pe}{KZv}$$

**Vzorec č. 4: Okamžitá likvidita**  
(Zdroj: Kraftová, 2002, str. 115)

$L_I$  – okamžitá likvidita;

$Pe$  – peníze a jejich ekvivalenty;

$KZv$  – krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115).

**Tabulka č. 22: Okamžitá likvidita 2011-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pe (v tis. Kč)	1 204	930	1 000	1 114	971	1 107	1 344	1 291	2 520	1 966
KZv (v ti. Kč)	762	736	925	1 025	877	885	1 050	1 101	1 277	916
$L_I$	1,58	1,26	1,08	1,09	1,11	1,25	1,28	1,17	1,97	2,15

Jak vyplývá z tabulky č. 22, hodnota okamžité likvidity vychází ve všech letech pozitivně, tedy více jak 1. V letech 2019 a 2020 je dokonce organizace schopna okamžitě dvakrát splatit všechny své dluhy. Ovšem musíme brát v potaz, jaké položky byly do výpočtu ukazatele zahrnuty. Z hlediska peněz se jedná o peněžní prostředky na běžném

účtu a v pokladně. Krátkodobé závazky tvoří dodavatelé, závazky vůči zaměstnancům, institucím sociální zabezpečení a zdravotního pojištění, ostatní daně a poplatky a také výnosy příštích období. Výnosy příštích období jsem do výpočtu zahrnul, jelikož se jedná o zápisné na první pololetí následujícího roku, které je připsáno na účet organizace. DDM Blansko má závazek vůči tomu, kdo zápisné zaplatil ve formě poskytnutí určité služby. Může však nastat situace (jak také dokazuje rok 2020, spíše 2021 viz níže), že bude nutné toto zápisné vrátit, proto je třeba mít prostředky na jejich vrácení, dokud „nesplatí“ svůj závazek poskytnutím služby. Kdyby do výpočtu nebyly zahrnuty výnosy příštích období, ukazatel by vyšel v podstatně vyšších hodnotách.

Součástí peněžních prostředků jsou prostředky na platy zaměstnanců a odvody na měsíce leden dalšího roku. Samozřejmě jsou na bankovním účtu i prostředky z dotací, konkrétně v roce 2019 a 2020 se jedná o projekty Šablony II a Příměstské tábory, proto je hodnota ukazatele vyšší než v předešlých letech. Využití této likvidity je tedy omezené.

### **Pohotovává likvidita**

Tento ukazatel oproti okamžité likviditě počítá navíc s krátkodobými pohledávkami, které jsou druhou nejlikvidnější položkou subjektu. Zde je nutné stanovit, zda budou tyto pohledávky splaceny do jednoho roku. V případě, že není jistota jejich splacení, je nutno určit váhu, s jakou budou do ukazatele započteny. (Kraftová, 2002, s. 117)

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv}$$

**Vzorec č. 5: Pohotovává likvidita**  
(Zdroj: Kraftová, 2002, s. 116)

$L_{II}$  – pohotovává likvidita;

$Pe$  – peníze a jejich ekvivalenty;

$Po$  – pohledávky;

$KZv$  – krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 116)

**Tabulka č. 23: Pohotovává likvidita 2011-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Pe (v tis. Kč)</b>	1 204	930	1 000	1 114	971	1 107	1 344	1 291	2 520	1 966
<b>Po (v tis. Kč)</b>	20	9	16	10	16	0	2	4	0	15
<b>KZv (v tis. Kč)</b>	762	736	925	1 025	877	885	1 050	1 101	1 277	916
<b><math>L_{II}</math></b>	1,61	1,28	1,10	1,10	1,13	1,25	1,28	1,18	1,97	2,16

V příloze č. 7 můžeme vidět, že výše pohledávek organizace je velmi nízká, proto se hodnoty pohotové likvidity skoro rovnají hodnotám okamžité likvidity, což znamená, že i interpretace bude totožná.

### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje prostředky, které má organizace k dispozici pro svoji běžnou provozní činnost. Jedná se o absolutní ukazatel, tedy o stavovou veličinu. (Kraftová, 2002, s. 117)

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZv}$$

#### Vzorec č. 6: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Kraftová, 2002, s. 117)

ČPK – čistý pracovní kapitál;

OA – oběžná aktiva;

KZv – krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 117)

#### Tabulka č. 24: Čistý pracovní kapitál 2011-2020 (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
OA	1 272	984	1 048	1 155	1 003	1 128	1 414	1 355	2 550	2 008
KZv	762	736	925	1 025	877	885	1 050	1 101	1 277	916
ČPK	510	248	123	130	126	243	364	254	1 273	1 092

Čistý pracovní kapitál nám doplní ukazatel okamžité likvidity, konkrétně nám vyčíslí prostředky, které má organizace k dispozici po odečtení všech krátkodobých závazků. Opět jsou v závazcích zahrnuty výnosy příštích období, které v průměru činí okolo 420 tis. Kč. Roky 2019 a 2020 jsou znovu zkreslené zmiňovanými dotacemi. V případě, že vynecháme poslední dva roky, dosahuje ukazatel nejlepších výsledků v roce 2011, popřípadě 2017. I zde je důležité zmínit, že se nejedná pouze o peněžní prostředky nýbrž o oběžná aktiva (vyjma dohadných účtů aktivních). Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 7 a 8.

## **3.7 Zdroje financování**

V této části budou popsány zdroje finančních prostředků analyzované školské organizace. Obecně v neziskovém sektoru platí takzvaná forma vícezdrojového financování. Také DDM získává finanční prostředky z více zdrojů, které můžeme rozdělit do pěti základních skupin:

- transfery ze státního rozpočtu;
- provozní příspěvek zřizovatele;
- dotace a granty;
- hlavní činnost;
- doplňková činnost.

Každý zdroj se podílí na celkovém financování rozdílnou měrou, avšak tím se nesnižuje důležitost každého z nich.

### **3.7.1 Transfery ze státního rozpočtu**

Jedná se o přímé neinvestiční výdaje, tedy především prostředky určené na mzdové výdaje zaměstnanců ve školství. Plynou do škol a školských zařízení zřizovaných krajem a obcemi přes kraj, a to prostřednictvím tzv. krajských normativů. V § 160 odst. 1 písm. c) a d) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění, rozepisuje MŠMT finanční prostředky na přímé výdaje ze státního rozpočtu pro jednotlivé kraje k financování škol a školských zařízení zřizovaných krajem a obcemi. Za podmínek stanovených výše uvedeným zákonem jsou poskytnuté prostředky vyčleněné na jednotlivé kategorie (předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné). (zákon č. 561/2004 Sb., § 160)

V rámci DDM Blansko transfery obsahují prostředky na platy zaměstnanců, ostatní osobní náklady (externí zaměstnanci), zákonné odvody (sociální a zdravotní pojištění, základní příděl do FKSP) a ostatní neinvestiční výdaje, což jsou například prostředky na učební pomůcky, cestovné, školení atd.

**Tabulka č. 25: Složení transferů ze státního rozpočtu 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Prostředky na platy	2 912	3 123	3 647	4 202	4 671
Prostředky na ostatní osobní náklady (OON)	430	430	430	430	430
Zákonné odvody	1 136	1 208	1 386	1 575	1 724
Základní příděl FKSP	44	62	73	84	93
Ostatní neinvestiční výdaje (ONIV)	26	26	26	26	26
<b>Celkem</b>	<b>4 548</b>	<b>4 849</b>	<b>5 562</b>	<b>6 317</b>	<b>6 944</b>

Jelikož se za externí pracovníky zaměstnané na dohodu o provedení práce nehradí odvody a netvoří základní příděl do FKSP, tak se tyto finanční prostředky převádí do ostatních neinvestičních výdajů a tím posilují jejich využití. Zákonné odvody se tedy poníží o 153 tis. Kč a prostředky na ostatní neinvestiční výdaje se zvýší celkově na 179 tis. Kč.

Hodnotu prostředků na ostatní osobní náklady si rozpočtuje organizace sama. Ovšem například při zvýšení této částky by se ponížily prostředky na platy a s nimi spojené úvazky, které se stejně jako platy zaměstnanců v průběhu let zvyšují (viz tabulka č. 26).

**Tabulka č. 26: Počet úvazků v letech 2016-2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Počet úvazků	10,9	10,98	11,13	11,28	11,38

Podmínkou pro stanovení normativů je tzv. výkon. Jednotka výkonu je jedno vzdělávané dítě zapsané ve školní matrice. DDM Blansko má stanovenou jednotku výkonu číslem 1 599. To znamená, že musí „odučit“ 1 599 dětí v zájmových útvarech a na táborech v rámci hlavní činnosti, aby byly splněny podmínky pro potřebné finanční prostředky z transferů ze státního rozpočtu na platy všech pracovníků. Zřizovatel v rámci Jihomoravského kraje „zmrazil“ normativy v síti středisek volného času a domů dětí a mládeže. Pakliže bude organizace vzdělávat například 2 000 dětí (jednotek výkonu) transfery se nezvýší. Organizaci se zvýší příjmy a odměňování pracovníků může probíhat z vlastních zdrojů, což je jedním z kroků udržení a rozvíjení se v oblasti lidských zdrojů. Je však důležité myslet na kvalitu a ne, jen na kvantitu.

V případě, že by se prostředky z transferů ze státního rozpočtu nevyčerpaly do 31. 12. daného roku, musela by organizace nevyčerpané finance vrátit.

### 3.7.2 Provozní příspěvek zřizovatele

Jihomoravský kraj, jako zřizovatel poskytuje organizaci každoročně příspěvek na provoz, a to ve 12 splátkách. Opět se skládá z více částí, a to z normativního příspěvku, odpisy a nájemné. Organizace může také požádat o posílení příspěvku na tzv. mimořádné vlivy.

**Tabulka č. 27: Složení provozního příspěvku od zřizovatele 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Normativní příspěvek na provoz	455	460	465	465	466
Odpisy	168	168	168	114	114
Nájemné	50	75	50	30	30
Mimořádné vlivy	36	236	36		
<b>Celkem</b>	<b>709</b>	<b>939</b>	<b>719</b>	<b>609</b>	<b>610</b>

Výši normativního příspěvku určuje zřizovatel pomocí určitého klíče na základě výkonového čísla 1 599. Zřizovatel má zákonnou povinnost zaslat částku na odpisy dle odpisového plánu, ze kterých se tvoří investiční fond, avšak má také možnost nařídit odvod do rozpočtu zřizovatele ve výši 75 % odpisů. Této možnosti zřizovatel pravidelně využívá, tudíž je investiční fond tvořen pouze z 25 % odpisů.

Dle předběžného rozpočtu poskytuje Jihomoravský kraj příspěvek na úhradu nájemného za prostory, ve který vykonává organizace hlavní činnost (tělocvičny ve školách, ...). 36 tis. Kč dostávala organizace na úhradu nákladů za již zmíněné břemeno tepelné stanice, navíc v roce 2017 přijala organizace 200 tis. Kč na opravu havarijního stavu koupelen na táborové základně Karolín.

### 3.7.3 Dotace a granty

Financování formou dotací a grantů je variabilní, jelikož jsou tyto prostředky získávány na základě žádosti. Zřizovatel organizaci doporučuje čerpat prostředky z dotací, avšak to nenařizuje. Jedná se tedy o vlastní iniciativu organizace. Každé využití

dotičního titulu je velkým přínosem nejen po obsahové stránce ale také po stránce ekonomické. Nevýhodou však je náročná administrace (zprávy o realizaci, účtování).

DDM Blansko využíval dotace již v minulosti (například Evropská dobrovolná služba – výměnné pobyty). V současnosti probíhají dotační tituly Šablony II a Příměstské tábory (viz výnosy a náklady organizace).

Šablony II byly původně využitelné na 24 měsíců, ale z důvodu pandemie Covid-19 bylo čerpání dotace prodlouženo na 30 měsíců. Na základě této dotace vznikly pracovní místa kariérního poradce (HPP) a školních asistentů (dohody o provedení práce). Je využitelná pro vzdělávání pedagogů v oblastech informačních technologií, osobnostně sociálního rozvoje a inkluze. Umožňuje vznik klubu deskových her, čtenářského klubu, zapojení odborníka z praxe a uspořádání projektových dnů.

Čerpání dotace Příměstské tábory je schváleno na 36 měsíců. Prostředky z projektu mohou být využity na platy zaměstnanců a externích pracovníků, dále na pořízení různého vybavení a zařízení související s pořádanými tábory včetně pronájmů a služeb. V případě, že rodiče dětí splní určité podmínky, například dodají potvrzení o zaměstnání a další náležitosti, dostanou na tábor slevu. Jedná se o dotaci Ministerstva práce a sociálních věcí z Operačního programu na podporu zaměstnanosti s názvem Zaměstnanost.

Organizace každoročně žádá město Blansko o dotace na akce pořádané v rámci hlavní činnosti. DDM Blansko v žádosti uvádí konkrétní akci a její rozpočet. Město rozhodne, kolik bude organizaci poskytnuto. Zpravidla poskytuje cca 25 % mimo roku 2020 kdy nebyl důvod financovat akce, jelikož se žádné nekonaly

#### **3.7.4 Hlavní činnost**

Hlavní činnost již byla v práci definována v kapitole 3.1 Základní informace o organizaci. Jedná se o velmi důležitý zdroj financování, jak také ukazuje tabulka č. 16 popř. 18. Jeho výše nedosahuje takových hodnot jako transfery nebo některé dotace, ale například skoro dvojnásobně přesahuje provozní příspěvek, avšak aby ho bylo dosaženo je nutné vynaložit určité prostředky, které jsou „dotovány“ výše zmíněnými zdroji.

### **3.7.5 Doplnková činnost**

I o tomto zdroji financování bylo pojednáno v kapitole 3. 1. základní informace o organizaci. Konkrétní hodnoty nám přiblíží tabulka č. 17 popřípadě 18. Svoji doplňkovou činnost vykonává organizace formou pronájmu svého (svěřeného) majetku (movitého i nemovitého). Velikost tohoto zdroje se může oproti ostatním zdát zanedbatelná, ale i přesto je důležitou součástí celkového financování (viz kapitola 3.4 Hospodářský výsledek či 3.6 Finanční analýza).

### **3.8 Zhodnocení finanční situace a fundraisingových aktivit organizace**

Rozbor nákladů a výnosů a výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy nám umožní celkově zhodnotit hospodaření zkoumané organizace. V samotném hodnocení můžeme vycházet již z představení organizace, kde je uvedena hlavní a doplňková činnost. Hlavní činnost má určitě velký potenciál v dané lokalitě, kde DDM Blansko působí. Jedná se o volnočasové aktivity, které jsou především u dětí stále oblíbené a jsou nedílnou součástí jejich života. Z hlediska doplňkové činnosti je pronájem velkým přínosem, jelikož se jedná o účelné využívání svěřeného majetku. To, že organizace vykonává svoji činnost ve více lokalitách lehce vypovídá o snaze se zdokonalovat a vytvářet nové podmínky pro svoji činnost.

Celkové náklady hlavní činnosti se ve sledovaném období zvyšují, a to díky zvyšování nákladů na platy. Samotné platy jsou však hrazeny z transferů ze státního rozpočtu (vyjma odměn z provozu), proto lze růst těchto nákladů, potažmo výnosů hodnotit jako pozitivní, jelikož rostou platy, popřípadě se navyšují pracovní pozice. Růst platů není sice ovlivněn hospodařením organizace, ale nové pracovní pozice dokazují zvyšování potenciálu organizace. Další náklady byly závislé na velikosti oprav či na pořízení nového vybavení (drobného dlouhodobého majetku). Organizace však tyto nákupy rozčlenila mezi jednotlivá období, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám. Výjimkou byly v hlavní činnosti ztrátové roky 2018 a 2019, které si však organizace pokryla ziskem z činnosti doplňkové. Ve všech ostatních letech docházelo ke kladnému celkovému výsledku hospodaření, ze kterého si organizace vytvářela rezervní fond, jež může (mohla) v dalších letech čerpat. Realizace oprav a pořízení vybavení opět vypovídá o dobré situaci, kdy má DDM Blansko chuť zlepšovat prostředí ve kterém působí, a aby svým zákazníkům mohli nabídnout to nejlepší.

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že jsou aktiva tvořena především stálými aktivy, respektive stavbami a pozemky. Tato skutečnost je dána „vlastnictvím“ poměrně rozsáhlého sídla se zahradou a velké táborové základny Karolín. Opět je důležité zmínit, že skutečným vlastníkem tohoto majetku je zřizovatel a organizace jej má pouze svěřený do užívání. Kapacitní využití sídla organizace se pomalu dostává na maximum, zejména vnitřní prostory. Proto má DDM Blansko v plánu investovat do větších oprav a modernizaci táborové základny, jejíž potenciální využití je velké. Protože se táborová základna nenachází přímo ve městě, nýbrž v nedaleké vesnici, je její nevýhodou dostupnost. Z opačného pohledu se jedná o velmi klidné a čisté prostředí. Cílem organizace v této oblasti je celoroční využití táborové základny, což je opět pozitivním jevem z hlediska rozvoje.

Výsledky finanční analýzy nám ukazují, že je organizace v rámci hlavní činnosti téměř soběstačná, tedy výnosy hlavní činnosti pokrývají náklady hlavní činnosti. Od pozitivní hodnoty 100 % se výsledek ukazatele odchyluje v letech 2011, 2018 a 2019, ovšem jen o cca 1 %. Z hlediska doplňkové činnosti, je využití na ni vynaložených nákladů efektivní. V průběhu sledovaného období efektivita značně kolísá. V průměru se za všech 10 let pohybuje okolo 78 %, což je dáno především lety 2012 a 2014. V případě posledních pěti let je průměr 25 %. Důležité však je, že se hodnoty nedostaly do nepříznivých hodnot (0 % a méně), naopak je jejich výše celkem příznivá. V případě záporného výsledku hospodaření dokázala pokrýt ztrátu ziskem z doplňkové činnosti v celé výši. Míra pokrytí ztráty tedy dosahovala 100 % (resp. 101,4). Nevznikla zde však rezerva v situaci, kdy by byla ztráta vyšší. Pozitivem je tedy pokrytí celé ztráty, ale na druhou stranu je negativem, že ke ztrátě vůbec došlo. Ukazatele likvidity se držely ve všech letech nad doporučenou hodnotou 1, a to se zahrnutím výnosů příštích období do výpočtu. Obecně organizace drží velké množství těch nejlikvidnějších aktiv, ale je důležité si uvědomit, že většina z nich náleží dotacím a transferům, kterými je organizace financována. Jejich využití je tedy omezené. Obdobně lze hodnotit i výsledky čistého pracovního kapitálu. Z pohledu finanční analýzy lze tedy hodnotit hospodaření organizace za velmi příznivě.

Jak je u příspěvkových organizací běžné, tvoří pasiva především vlastní zdroje. Samotné financování je rozčleněno do více zdrojů (viz kapitola 3. 7 Zdroje financování). Každý z nich se podílí různou měrou na celkovém financování, avšak vícezdrojovost je

velmi důležitá, proto případnou ztrátou jednoho z nich by se mohla organizace dostat do velkých problémů. Nejvíce prostředků získává organizace formou transferů ze státního rozpočtu na úhradu těch nejvyšších nákladů (platy). Provoz je hrazen z výnosů hlavní činnosti a z provozního příspěvku zřizovatele. Hlavní činnost je podporována prostředky získané doplňkovou činností, která je ve sledovaném období zisková. Velmi zajímavou možností, jak zdokonalit svoji činnost a kvalitu poskytovaných služeb jsou různé dotace a granty, kterých se organizace snaží využívat. Ačkoli je využití prostředků z dotace omezené, tak ohromně napomáhá k bezproblémovému chodu organizace. Může se pořídit nové vybavení a prostředky potřebné v hlavní činnosti nebo lze ušetřit zdroje určené na provoz. Příkladem může být dotace Příměstské tábory, která může být využita mimo jiné na platy externích zaměstnanců, které DDM Blansko částečně hradí z vlastních zdrojů. Prostředky, které díky této dotaci může ušetřit, lze využít jinými způsoby. Organizace se tedy snaží zdroje financování diverzifikovat, což velmi napomáhá k dobrému hospodaření.

Z celkového pohledu má DDM Blansko nakročeno tím správným směrem. Ačkoliv je výsledek hospodaření v posledních letech nepřesvědčující, vytváří nové projekty a využívá možnosti dotací (má vlastní iniciativu), jimiž zlepšuje své vybavení a kvalitu služeb. Organizace má výhled do budoucna formou rozšíření své činnosti na táborové základně Karolín, plán adaptačních pobytů a škol v přírodě. S realizací oprav a modernizací táborové základny však souvisí také otázka, jak sehnat najednou finanční prostředky. Tuto otázku nemá organizace prozatím zcela vyřešenou. Mírnou dávkou zlepšení by si zasloužila také forma propagace a zvýšení povědomí o organizaci v okolí Blanska. Tedy aby se lidé dozvěděli o všech činnostech, které DDM Blansko vykonává.

Situaci navíc komplikuje zmiňovaná pandemie Covid-19, ta se v roce 2020 z pohledu hospodaření projevila jen „mírně“, jelikož organizace přišla o výnosy z posledních tří měsíců roku. Od začátku roku 2021 je však činnost výdělečně pozastavena, tudíž organizaci neplynou výnosy z hlavní činnosti, a to pravděpodobně až do začátku léta. S optimistickým výhledem celý tým pracuje na zahájení letní činnosti, kdy plánuje co nejvíce pobytových i příměstských táborů za dodržení hygienických podmínek. Ale situace se může vyvinout různým směrem, který se těžko předpovídá. Organizace si proto vytvořila plán tří různých „scénářů“. Tento plán počítá z nejhorší, průměrnou a nejlepší možnou variantou.

**Tabulka č. 28: Možné varianty hospodaření 2021 související s pandemií Covid-19**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informace DDM Blansko)

Položka	Nejhorší	Průměrná	Nejlepší
Náklady	581 500 Kč	620 500 Kč	1 085 500 Kč
Výnosy	555 000 Kč	605 000 Kč	1 105 000 Kč
HV	-26 500 Kč	-15 500 Kč	19 500 Kč

Ve všech variantách nejsou v nákladech zahrnuty mzdové náklady a výnosy nezahrnují výnosy z transferů či dotací, které je možné použít pouze na konkrétní účel.

Nejhorší varianta počítá pouze s náklady, které jsou smluvně ujednány a nelze je omezit. Nezahrnuje tedy určité provozní náklady jako pohonné hmoty, materiál, opravy atd. Těchto nákladů by bylo dosaženo v případě úplného zastavení provozu. Výnosy tvoří pouze provozní příspěvek od kraje (455 tis. Kč) a možné využití rezervního fondu (100 tis. Kč).

Střední varianta již zahrnuje určité provozní náklady, avšak co nejvíce minimalizované. Jelikož by organizace vykonávala určitou činnost, počítá s mírnými výnosy (online kurzy, ...).

Nejlepší možná varianta je závislá na umožnění pořádání letních táborů, které by byly „záchranou“, neboť pouze ve třetí variantě dosahuje organizace zisku. Otázkou zůstává, zda se obnoví zájmové vzdělávání po letních prázdninách, ale vzhledem k minulému roku se s touto možností nepočítá.

## **Shrnutí**

Za silnou stránku můžeme považovat diverzifikaci zdrojů financování, zvláště v posledních letech, kdy k již standartním zdrojům přibýly dva dotační tituly. Organizace si po dobu sledovaného období udržuje stálý počet účastníků zájmového vzdělávání, což jí také přináší stabilní výnosy. Za „specialitu“ organizace lze považovat příměstské a pobytové tábory, které vytváří vysoké a důležité výnosy. V roce 2021 mohou být pomyslnou záchrannou celkové hlavní činnosti organizace, a proto jich je připraveno mnohem více než obvykle. Také růst výnosů ze zájmového vzdělávání jasně dokazuje jeho kvalitu. Velmi silnou stránkou jsou prostory, ve kterých svoji činnost vykonává, neboť skýtají velké možnosti. Těch DDM Blansko využívá a pracuje na jejich

zdokonalování, nejen v krátkodobém horizontu. Velkým přínosem je též stálá ziskovost doplňkové činnosti.

Slabou stránkou je dle mého názoru celková propagace a nedostatečné působení organizace na okolí. Příčinou mohou být zastaralé webové stránky, které působí neprofesionálně nebo nevyužívání možností „moderní propagace“, tedy necílí na místa, která v dnešní době sleduje většina občanů. To snižuje možnost vyššího zájmu, zejména z řad dospívajících občanů (teenagerů), kterým má DDM Blansko co nabídnout. Dále organizace dostatečně nevyužívá svého potenciálu a zkušeností v oblasti koordinace a pořádání různých akcí a zábavných programů, a to především v soukromém ziskovém sektoru, kde jsou tyto služby stále více žádány. V Blansku a okolí se nachází spousta podniků. S tím souvisí také možnost využití člověka se zkušenostmi, který je schopen „prodat“ nabízené služby organizace<sup>6</sup>. DDM Blansko sice plánuje určité investice do táborové základny, ale dosud nemá vyřešenou otázku financování, což čím dál více oddaluje realizaci, protože financování velkých investic je důležité plánovat s předstihem, aby nedošlo k narušení efektivního hospodaření organizace.

---

<sup>6</sup> Takový člověk by se dal přirovnat k obchodnímu zástupci.

## 4 Vlastní návrhy řešení

Ačkoliv je hospodaření organizace hodnoceno kladně, jsou v této kapitole uvedeny návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení hospodaření a k odstranění mírných nedostatků, popř. vyřešit otázku financování modernizace a oprav táborové základny.

### 4.1 Financování modernizace a oprav táborové základny

Jak bylo uvedeno, vedení organizace má v plánu provést opravy a technické zhodnocení na táborové základně Karolín, jelikož kapacity v sídle organizace nejsou dostatečné. Cílem organizace je celoroční využití TZ Karolín, kde by pořádali různé adaptační pobyty a školy v přírodě, nejen pro okolní školy. Proto je nutné na Karolíně vybudovat topení a zateplit budovy, zároveň provést různé opravy. Jedná se o velkou investici, se kterou souvisí značné vynaložení peněžních prostředků. Otázkou však je, kde tyto prostředky sehnat. Jako první možnost se nabízí ušetřit v oblasti hlavní činnosti, jelikož bylo za uplynulé období nakoupeno poměrně velké množství nového vybavení, nebude již nutné vkládat takové množství prostředků do této oblasti. Navíc jsou určité náklady vyplývající z provozu hrazeny z využívaných dotací. Z vyššího výsledku hospodaření by si organizace tvořila rezervu, kterou by poté mohla využít. Tento způsob ale komplikuje zřizovatel na základě pokynu k optimalizaci výsledku hospodaření (2016), ve kterém stanovuje, že: *„nemá hospodaření příspěvkové organizace končit v nadměrné výši, což by představovalo riziko daňového zatížení. Pokud by k tomuto mělo dojít, je povinen odbor školství snížit závazný ukazatel (příspěvek na provoz). Je tedy za potřebí učinit v závěru roku taková opatření, která zabezpečí minimalizaci daňové povinnosti ze strany příspěvkových organizací.“*

*„Zřizovatel nestanovil optimální výši hospodářského výsledku celkem, ani za hlavní činnost, ani za doplňkovou činnost. Lze pouze nepřímo odvodit tyto závěry:*

*„1. U HV celkem, který je tvořen zcela nebo téměř výhradně z hlavní činnosti, je to takový výsledek, který bude minimalizovat odvod daně z příjmů.“*

*„2. U HV celkem, který je významně ovlivněn doplňkovou činností, je to takový výsledek, který nebude až na důvodné výjimky přesahovat 750 tis. Kč.“*

Je tedy patrné, že při tvorbě vysokého výsledku hospodaření z hlavní činnosti, by hrozilo snížení provozního příspěvku od zřizovatele či v případě vysoké hodnoty rezervního fondu ze zlepšeného hospodářského výsledku má zřizovatel možnost nařídit převedení těchto prostředků do investičního fondu a z něj následně nařídit odvod do rozpočtu zřizovatele. Toto riziko je v dnešní době (pandemie) o to vyšší. Proto organizaci navrhuji tvořit na opravy rezervy, které dosud nevyužívala a dle § 7 zákona č. 593/1992 tuto možnost má. Ovšem možnost využití rezerv je poněkud omezené, jelikož je důležité rozlišit opravy od technického zhodnocení, na které již tvořit rezervy nelze. Vzhledem k výše zmíněnému pokynu zřizovatele by mohly být rezervy vhodnou formou řešení pro optimalizaci výsledku hospodaření a získání prostředků na budoucí opravy. S tvorbou rezerv také souvisí povinnost ukládat peněžní prostředky rezerv na samostatný bankovní účet. Se založením bankovního účtu souvisí poplatky za vedení, jejichž výše je však zanedbatelná.

Asi nejzrůsáhlejší opravou, na kterou by mohla organizace využít rezervy, je oprava střechy na obou budovách táborové základny. Realizace takové opravy je dle předběžné nabídky společnosti zabývající se těmito opravami stanovena na 750 tis. Kč (celkem obě budovy). Dle ekonomky DDM Blansko by byla organizace schopna ušetřit, při standartní situaci a plného využívání jejich služeb, až 300 tis. Kč. Optimální by tedy byla tvorba rezervy po dobu tří let ve výši 250 tis. Kč (viz tabulka č. 29)

**Tabulka č. 29: Tvorba rezervy na opravu střechy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Rezerva	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	-750 000 Kč

V tabulce č. 29 nejsou schválně uvedeny konkrétní roky, protože počátek tvorby rezervy by měl být až za standartní situace. V roce 2021 bude hospodaření organizace značně poznamenáno pandemií, a proto nedoporučuji začínat v tomto období, ale až bude určitá míra jistoty z hlediska dosahování běžných výnosů. Čtvrtý rok je období realizace opravy, rezerva tedy bude rozpuštěna v celé výši. Do nákladů však bude vstupovat samotná oprava. Ve výši základu daně se tak promítne případný rozdíl mezi rezervou a skutečnou hodnotou opravy. Oprava by tak nezatížila pouze jedno období, ale byla by poměrně rozložena do tří let.

Financování modernizace objektu, tedy zejména vybudování topení a zateplení budovy s fasádou, je závislé na zřizovateli organizace. Pro tyto účely je tvořen investiční fond, tvořený ze zlepšeného hospodářského výsledku, respektive z rezervního fondu ze zlepšeného hospodářského výsledku a z odpisů. Z odpisů však DDM Blansko odvádí (na základě nařízení Jihomoravského kraje) 75 % zpět do rozpočtu zřizovatele a o výši hospodářského výsledku bylo pojednáno výše. Vzhledem k vysokým nákladům modernizace je patrné, že toto nebude nejvhodnější cesta.

K financování takto nákladné položky připadají v úvahu dvě varianty či kombinace obou. První variantou je požádat zřizovatele o investiční příspěvek na konkrétní účel. Rada kraje poté rozhodne, zda jej poskytne nebo ne. Další možností je poskytnutí dotace s určitou mírou spoluúčasti, na kterou by si organizace šetřila v rezervním fondu ze zlepšeného hospodářského výsledku tvorbou přiměřeného kladného hospodářského výsledku. I zde by však musela rozhodnout rada kraje. Kombinací obou variant by se dalo dojít k vhodnému financování, avšak o možných způsobech vždy rozhodne zřizovatel.

Na základě informace, že od roku 2020 má organizace zakázáno od zřizovatele provádět investice do dlouhodobého majetku, bych doporučil najít vhodnou alternativu, jako například externí elektrické topení (riziko velkého zvýšení nákladů na energie), do určitých místností a pomalu nabízet školám adaptační pobyty a školy v přírodě včetně programu a stravování, čímž by se na táborové základně zvýšil podíl využití v rámci hlavní činnosti. Jak by se naskytl možnost zateplení a vybudování topení, byla by tato činnost již po školách známá a provozování by mohlo probíhat od dřívějších (duben, květen) do pozdějších (září, říjen) měsíců.

## **4.2 Programy pro podniky v Blansku a okolí**

K rozšíření potenciálu organizace a zajištění větší povědomí o organizaci navrhuji nabízet tvorbu programů podnikových akcí pro společnosti v Blansku a okolí (za úplatu). Jednalo by se o vytvoření programu veřejných i soukromých akcí různého charakteru pořádaných společnostmi, na kterých by se zveřejnili oni samotní, ale také DDM Blansko. Jako příklad takové akce lze uvést zábavné odpoledne pro zaměstnance a jejich děti buď v objektu podniku nebo v areálu DDM, poznávací jednodenní či vícedenní zájezdy, tzv. stmelovací akce (například na táborové základně i s přespáním) nebo akce veřejného typu pro občany Blanska a okolí. Škála možností je rozmanitá a záleží na šikovnosti

pracovníků organizace či na samotných požadavcích podniků. Ideálně se nejprve zaměřit na menší podniky a poté na ty větší. Tedy „rozjet“ tento formát služeb pomalu, nabrat zkušenosti a zjistit možnosti, poté se přeměrovat na vyšší level. Z akcí by plynul nejen peněžní výnos, ale i velké zviditelnění, jednalo by se o velmi efektivní propagaci.

Velké podniky často spolupracují s městem na velkých akcích a obecně město „reprezentují“. Touto cestou se organizace může dostat do většího povědomí samotného města, se kterým by mohla vytvořit spolupráci právě na vyhlášených akcích (You Dream, We Run, Blanenská desítka, Svatomartinský košť, ...). Město by poté nechtělo o organizaci přijít a mohlo ji více podporovat, čímž se vytvoří další zdroj financování. Podpora nemusí být jen finanční, ale například využívání určitých prostor. DDM Blansko by se tak mohlo stát „opravdovým střediskem volného času“ v Blansku a okolí.

Nabízet však svoje produkty u společností a jiných subjektů není jednoduché. Proto doporučuji zaměstnat externě pracovníka, který se touto činností zabývá. Někoho, kdo má energii a zkušenosti, aby dokázal organizaci „prodat“ na veřejnosti. V případě vybudování dobrých vztahů s podniky v okolí (pochopení hlavního poslání organizace), by mohlo docházet i k poskytování darů na činnost od těchto subjektů. To opět rozšíří strukturu financování. Dle § 29b odst. 2, písm. b) jsou dary příspěvkovým organizacím zřízenými územně samosprávnými celky osvobozeny od daně z příjmů právnických osob, a to bez ohledu na to, na jaký účel jsou určeny či použity.

Jelikož mají společnosti různý počet zaměstnanců a jiné požadavky, byla by každá akce originální. Samotné náklady vynaložené na akci jsou závislé na konkrétních požadavcích. Tedy kolik zaměstnanců se bude podílet na pořádání, jaké pomůcky budou použity z vlastních zdrojů, jaká služba bude zařízena externě či jak dlouho by akce trvala a pro kolik lidí bude pořádána. Organizace může externě zajistit například občerstvení. Zde se vyplatí zajistit si dlouhodobou spolupráci s podniky, které tuto službu poskytují. Naopak možnosti využití herních pomůcek pro vytvoření tzv. „stanovišť“ má organizace velké. Je dobré do kalkulace zahrnout „ušlý“ nájem (tedy za kolik by mohla movitý majetek pronajmout) nebo míru jeho opotřebení.

V praxi by to fungovalo asi tak, že si organizace najme externího pracovníka („fundraiser“), který dostane na starost propagaci a „prodej“ těchto akcí. Ten si domluví schůzku se zástupci společností, se kterými sestaví jim na míru určený program akce. Měl

by jim říct všechny různé možnosti, a co nejvíce vyhovět jejím požadavkům. Na základě domluveného rozsahu akce se sestaví kalkulace a cena. S čím originálnějšími nápady (nabídkami) bude organizace do podniků přicházet tím lépe. Fundraiser by měl stanovenou fixní složku platu a procentuální podíl z výdělku akce, kterou zařídí respektive „prodá“.

**Tabulka č. 30: Odměňování externího pracovníka – „fundraiser“**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fixní složka	3 000 Kč/měs.
Procentuální podíl	30 %

Fixní složka činí 3 000 Kč za měsíc, a další odměna by záležela na zisku z domluvené akce. Do kalkulace akce se zahrne také podíl fixní složky (za předpokladu dvou akcí v měsíci se do kalkulace jedné z nich zahrne 1 500 Kč).

V tabulce č. 31 je vyčíslena kalkulace na tříhodinovou akci pro 40 zaměstnanců s dětmi. Jedná se o zábavné sobotní odpoledne a úkolem organizace je především program pro děti. DDM Blansko nezajišťuje občerstvení ani jiné externí služby. Formou moderátora je zajišťována reprodukováná hudba. Podnik si vyžádal 5 stanovišť (trampolína a skákací hrad jsou dvě stanoviště), které jsou uvedeny v tabulce a moderátora/koordinátora. Organizace plánuje ještě jednu akci v daném měsíci.

**Tabulka č. 31: Kalkulace nákladů vybrané akce**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Malování na obličej	Curling	Trampolína, skákací hrad	Lanové centrum	Moderátor	Externí pracovník	Celkem
Nájem pomůcek	0 Kč	500 Kč	1 500 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	0 Kč	4 000 Kč
Materiál	1 200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	0 Kč	2 000 Kč
Režie	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	0 Kč	1 000 Kč
Mzdy	200 Kč	200 Kč	400 Kč	200 Kč	200 Kč	1 500 Kč	2 700 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 600 Kč</b>	<b>1 100 Kč</b>	<b>2 300 Kč</b>	<b>1 600 Kč</b>	<b>1 600 Kč</b>	<b>1 500 Kč</b>	<b>9 700 Kč</b>

Kalkulace je vyčíslena pro každé stanoviště zvlášť. U každého stanoviště je zaměstnanec DDM Blansko. Mzdy jsou zde kalkulovány pouze formou příplatků za

víkend, které hradí organizace z vlastních zdrojů. V položce nájem pomůcek se schovává částka, za kterou se na stanovenou dobu pronajímají tyto pomůcky. U moderátora se jedná o reproduktory. Materiál zahrnuje odměny pro děti a materiál potřebný k provozování daného stanoviště (např. barvy, ...). Režie jsou poměrně rozpočítány, můžeme sem zařadit například dopravu služebním automobilem a jiné. Celkem vychází náklady této malé akce na 9 700 Kč. Marži si organizace určila 100 %. Celková cena pro podnik tedy bude 19 400 Kč. 30 % výdělku plyne externímu zaměstnanci (2 910 Kč). Čistý výdělek je tedy 6 790 Kč, respektive **10 790 Kč**, jelikož nájem pomůcek není fyzickým nákladem.

Kdyby se podobná akce konala ještě jednou získala by organizace necelých 22 000 Kč. Provozování výše zmíněné činnosti, by přineslo nejen vyšší výnosy, ale také pozitivní propagaci, a to i za cenu najmutí externího pracovníka, který by tuto činnost zaštiťoval.

### **4.3 Nové webové stránky**

Dalším návrhem je aktualizace stávajících webových stránek, které nejsou dle mého názoru ve vzhledu dnešní doby. Doporučil bych cestu formou nového poskytovatele, z důvodu modernějšího přístupu. Konkrétně vytvořit nové stránky pomocí platformy WordPress. Nešlo by však o velmi nákladnou položku, jelikož poskytovatel WordPress umožňuje za přijatelný poplatek tvorbu kvalitních webových stránek. Není nutné si najímat externího profesionála, ale po pár hodinách cviku si s prací poradí i laik. Stačí tedy trochu zájmu PR pracovníka, který by se s platformou naučil. Stránky by měly být jednoduché přehledné a intuitivní. Nové webové stránky by přispěly k lepší propagaci, moderní vzhled působí profesionálně.

WordPress nabízí tři druhy hostingu. Pro potřeby DDM Blansko postačí ten základní (z počátku určitě) s názvem WordPress lite. Jeho cena je 726 Kč/rok včetně DPH. V případě nutnosti lze pořídit i vyšší verzi s názvem WordPress standart, za který je ale třeba hradit dvojnásobek (1 456 Kč/rok). Ovšem ani v jednom případě se nejedná o astronomické částky. K hostingu lze dle potřeb pořídit různé doplňkové služby jako například bezpečnostní audit webu (1000 Kč/web) popřípadě programátorské práce (od 800 Kč/hod. – dle náročnosti). (Ceník služeb, ©2012-2021)

Požizovací náklady by se tak mohly vyšplhat na cca 3 000-4 000 Kč. To však záleží na šikovnosti PR pracovníka, který spravuje webové stránky organizace a na volbě

pořízení doplňkových služeb, popřípadě lepší verze hostingu. Za aktuální webové stránky zaplatí organizace 600 Kč ročně. Při opomenutí počátečních nákladů by tedy rozdíl aktuálního a případně nového hostingu činil pouze 126 Kč, což se dle mého určitě vyplatí vynaložit. Vzhled webových stránek vytváří první dojem, zvláště v době, kdy se jednání online rozšiřuje. Na pořízení nového hostingu doporučuji vyčlenit v rozpočtu cca **4 000 Kč** a každý další rok **726 Kč**, respektive pouze o 126 Kč navíc oproti rokům předešlým. Profesionální zpracování webových stránek by zlepšilo první dojem návštěvníků, a tedy i jejich větší zájem.

#### **4.4 Propagace na sociálních sítích**

Organizaci dále navrhuji využít propagaci formou sociálních sítí, především Facebook a Instagram. Využít placenou propagaci. Samotná cena je závislá na nastavení konkrétního cíle propagace. Důležitá je také aktivita, ale ne přehnaná. Jednoduše řečeno „zdravá“. Pouze ukázat novinky a ukázat se v dobrém světle, proto by příspěvky měly být na úrovni profesionality, tedy kvalitní zpracování příspěvků (videa a fotky), opět nic překombinovaného.

Využít se dá různých forem propagace. Já navrhuji zvolit propagaci formou tzv. automatizovaných reklam, propagací webové stránky a popřípadě příspěvku. Automatizované reklamy umožní stanovit okruh požadovaných uživatelů a oblast zacílení. Lze zde vytvořit 6 různých reklam a dle nastavení se také mění rozpočet. V případě webové stránky se propaguje konkrétní URL adresa. Nastavení je obdobné jako u reklam automatizovaných, avšak výhodu je nastavení doby, po kterou se budou stránky propagovat. Automatizované reklamy musíme osobně spustit či zastavit. (Centrum nápovědy pro Facebook Business, ©2021)

Vzhledem k nákladnosti tohoto způsobu, bych zvolil sezónní propagaci, tedy vždy před zápisem do „kroužků“ nebo táborů, popřípadě před pořádáním nějaké akce. Doporučuji jít cestou nejlevnější varianty, jelikož nepotřebujeme oslovovat velkou oblast a jednalo by se spíše o podporu propagace, není tedy nutné vynaložit velké množství prostředků, které by nepřinesly takový užitek.

**Tabulka č. 32: Cena a efektivita propagace na sociálních sítích**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Centrum nápovědy pro Facebook Business, ©2021)

Ukazatel	Automatizované reklamy	Webové stránky
Cena Kč/den	30,00 Kč	22,23 Kč
Oslovení lidí/den	408-1 200	302-874

Tabulka č. 32 nám ukazuje efektivitu při nejlevnější možné variantě u obou forem propagace. S rostoucím rozpočtem, také roste počet oslovených lidí, ale pro poměry organizace je dle mého nejlevnější varianta dostatečná.

**Tabulka č. 33: Kalkulace nákladů na propagaci formou sociálních sítí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Automatizované reklamy		Webové stránky	
	počet dnů	cena	počet dnů	cena
Březen	14	420 Kč	7	155,61 Kč
Duben	30	900 Kč	7	155,61 Kč
Květen	31	930 Kč	7	155,61 Kč
Červen	30	900 Kč	7	155,61 Kč
Červenec	14	420 Kč	7	155,61 Kč
Srpen	31	930 Kč	7	155,61 Kč
Září	30	900 Kč	7	155,61 Kč
<b>Celkem</b>	<b>180</b>	<b>5 400 Kč</b>	<b>49</b>	<b>1 089 Kč</b>

V tabulce č. 33 je uvedena kalkulace nákladů vynaložených na propagaci formou sociálních sítí v příslušných měsících a celkem za celý rok. Částka je vypočítána součinem počtu dnů a ceny nejlevnější možné varianty uvedené v tabulce č. 32. Z hlediska automatizovaných reklam jsou jednotlivé měsíce a počty dnů vybrány tak, aby byla propagace co nejvíce efektivní. Přihlašování do táborů se spouští začátkem března. Jelikož se jedná o start, zahájení placené propagace postačí až v půlce tohoto měsíce. Poté by trvala až do konce června. Od začátku letních prázdnin se začínají zveřejňovat „kroužky“ na další školní rok, proto opět postačí placenou propagaci zahájit až v polovině července, neboť účastník zájmového vzdělávání málokdy rozhoduje o tom, co bude v září již na začátku prázdnin. Po menší pauze by tedy propagace pokračovala až do zahájení zájmového vzdělávání v novém školním roce. V ostatních měsících se propagace dá považovat za méně efektivní, avšak v případě dostatku peněžních prostředků bude mít své opodstatnění. Službu propagace webových stránek postačí využívat například každý

první týden v měsíci, protože se jedná o doplnění automatizovaných reklam. Jestliže bude organizace chtít formou placené propagace zveřejnit také nějaké akce, doporučuji si v rozpočtu vyčlenit alespoň **7 000 Kč**. V případě možnosti vyčlenit více prostředků, doporučuji využít například zviditelnění určitých činností v ostatních měsících, které nejsou uvedeny v tabulce č. 33. Jedná o velmi variabilní nástroj, který lze měnit ze dne na den, organizace si jej tedy může upravit dle svých představ. Tato forma propagace může přinést do určité míry větší zájem všech věkových skupin. Zvýší image organizace a dostane se do povědomí širšího okolí.

#### **4.5 Multifunkční hřiště**

V rámci modernizace táborové základny bych doporučil zřídit ve volném prostoru areálu v Karolíně multifunkční hřiště, na které jsou poskytovány dotace, a to například z MŠMT, které obdobné dotace poskytovalo do roku 2020, popřípadě je aktuálně možno získat dotace z Evropské unie na podporu sportovní infrastruktury. V obou případech je (byla) míra spoluúčasti 30 %. Pořizovací náklady s pohybují okolo 1 mil Kč, ale záleží na bližší specifikaci (vycházím z vlastní zkušenosti). Toto hřiště by dle mého úsudku mnohonásobně zvýšilo využití celé táborové základny. Multifunkční hřiště je využitelné pro celou škálu potencionálních zákazníků (fotbalisti, tenisti, taneční soubory a spousta dalších). Nejedná se však o prioritu, ale o případnou formu zdokonalení, spíše o doplnění záměrů organizace na táborové základně.

Každopádně je otázkou, jak velké dopady bude mít pandemie na hospodaření v roce 2021, popřípadě dalších letech, proto doporučuji se všemi záměry vyčkat, než se situace zlepší a organizace začne vykonávat činnost v plném rozsahu bez větších omezení. V této době je důležité udržet dobré jméno, bezproblémový chod DDM Blansko, kvalitu poskytovaných služeb a ač to aktuální situace mnohdy komplikuje zachovat motivaci a chuť k dalším činnostem a zdokonalování se.

Jak již bylo několikrát zmíněno, hlavním cílem není zisk, ale naplňování svého poslání, rozšířením se do povědomí širšího okolí a stát se oním střediskem volného času, aby naplňovalo jak poslání, tak činnost zaměstnanců organizace. Přece jen uznání a potřeba seberealizace jsou vrcholky Maslowovy pyramidy potřeb.

## Závěr

Bakalářská práce se věnovala zhodnocení současného stavu hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace, konkrétně příspěvkové organizace, Domu dětí a mládeže Blansko. Zhodnocení bylo provedeno na základě analýzy nákladů a výnosů, vertikální a horizontální analýzy rozvahy a pomocí vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy.

V úvodu práce byly vymezeny hlavní cíle práce a poté následovala kapitola zahrnující teoretická východiska. Tato kapitola byla zaměřena především na neziskové organizace. Jejich dělení a principy financování. Poté byla v kapitole blíže specifikována příspěvková organizace územích samosprávných celků, její vznik, zrušení, hlavní a doplňková činnost. Dále bylo pojednáno o právech a povinnostech nakládání s majetkem, o finančním hospodaření a rozpočtu, o specifikách peněžních fondů, daňového režimu a účetnictví. Teoreticky byla také rozebrána finanční analýza ve veřejném sektoru.

Třetí kapitola se již zabývala samotnou analýzou konkrétní příspěvkové organizace DDM Blansko za období 2011-2020. Na začátku jsou uvedeny základní informace o organizaci a poté je provedena analýza výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, kde jsou podrobně jednotlivé položky rozebrány a okomentovány. Následuje horizontální a vertikální analýza rozvahy. Dále je proveden výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na závěr třetí kapitoly jsou přiblíženy zdroje financování organizace a je provedeno celkové zhodnocení.

Poslední kapitola představuje 5 návrhů na zlepšení situace organizace. První návrh se zabývá možnostmi financování modernizace a oprav táborové základny Karolín, konkrétněji tvorbou rezerv a dalším možným řešením financování investic. Druhý návrh se věnuje tvorbě programů podnikových akcí v Blansku a okolí, které by zvýšily výnosy hlavní činnosti, a zaměstnáním externího pracovníka, který by tuto službu nabízel. Třetí a čtvrtý návrh podporuje propagaci a vytvoření lepšího pohledu na organizaci formou nových webových stránek a využitím placené propagace na sociálních sítích. Poslední návrh spíše doplňuje investiční záměr na táborové základně, a to vybudováním multifunkčního hřiště na volné ploše pro zkvalitnění celkového využití táborové základny. Všechny návrhy byly předány vedení organizace k posouzení.

Nyní bych se osobně zaměřil na návrhy související s propagací, neboť nejsou tak nákladné a vyžadují určitou míru času, než se zrealizují a projeví jejich výsledky. V případě, jak bude mít DDM Blansko opět zajištěné pravidelné výnosy, lze začít dle potřeby tvořit rezervy, popřípadě „vyjednávat“ se zřizovatelem ohledně investičního záměru na táborové základně. S pravidelnou činností a pravidelnými výnosy se může organizace pomalu pustit do realizace podnikových akcí. DDM Blansko má velký potenciál, jak v hlavní, tak i doplňkové činnosti. Je důležité využít všech příležitostí, které se organizaci naskytnou a přicházet s originálními nápady a přístupem. Pokud se jí podaří „rozjet“ pořádání adaptačních pobytů a škol v přírodě (obecně celoroční využití táborové základny), tak společně s moderním přístupem (propagací) se může dostat na velmi vysokou úroveň.

## Seznam použitých zdrojů

Ceník služeb, ©2012-2021. *WP Hosting* [online]. Plzeň: IT & WP HOST [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.wp-hosting.cz/cenik/>

Centrum nápovědy pro Facebook Business, ©2021. *Facebook for business* [online]. Facebook [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help>

*DDM Blansko* [online], ©2021. Blansko: DDM Blansko [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: [www.ddmblansko.cz](http://www.ddmblansko.cz)

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

HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ, 2013. *Teorie a právo neziskového sektoru* [online]. Hradec Králové: Gaudeamus [cit. 2020-11-9]. ISBN 978-80-7435-305-5. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:ef2e7fa9-6f42-439b-9a20-47e72ee2e98d>

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9778-2.

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

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

MÁČE, Miroslav, 2018. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2002-4.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2013. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-825-3.

*Metodický pokyn k odpisování dlouhodobého majetku příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy*, 2015. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKÚPKOVÁ, 2016. *Příspěvkové organizace 2016-2017*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-310-5.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2015. Nezisková organizace a DPH. *Účtujeme neziskovky* [online]. Praha: Účtujemeneziskovky.cz, 17. srpna 2020 [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/neziskova-organizace-a-dph>

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-0339-3.

*Pokyny k optimalizaci výsledků hospodaření*, 2016. Brno: Jihomoravský kraj.

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

*Rozvahy Domu dětí a mládeže Blansko, p. o. z let 2011-2020*. Blansko: DDM Blansko.

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

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ, 1998. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi* [online]. Praha: Computer Press [cit. 2020-11-9]. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6112-6. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:1fdcd990-f7b7-11e3-812a-005056827e52>

*Vnitřní směrnice: Koncepce DDM Blansko 2019-2024*, 2018. Blansko: DDM Blansko.

*Vnitřní směrnice: Oběh účetních dokladů a evidence majetku*, 2013. Blansko: DDM Blansko.

*Vnitřní směrnice: Organizační řád DDM Blansko*, 2012. Blansko: DDM Blansko.

*Vnitřní směrnice: Strategický plán organizace 2016-2021*, 2015. Blansko: DDM Blansko.

*Vnitřní směrnice: Zásady pro účtování nákladů a výnosů*, 2014. Blansko: DDM Blansko.

VODÁKOVÁ, Jana, 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-324-1.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky.

*Výkazy zisku a ztráty Domu dětí a mládeže Blansko, p. o. z let 2011-2020.* Blansko: DDM Blansko.

Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, ©2021. *ARES – Ekonomické subjekty* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=43420656&jazyk=cz&xml=1](https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=43420656&jazyk=cz&xml=1)

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

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

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

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

*Zpráva o činnosti DDM Blansko 2020, 2021.* Blansko: DDM Blansko.

*Zprávy o činnosti DDM Blansko 2016-2019.* Blansko: DDM Blansko. Dostupné také z: [http://ddmblansko.cz/?page\\_id=111](http://ddmblansko.cz/?page_id=111)

*Zřizovací listina příspěvkové organizace Jihomoravského kraje, 2015.* Brno: Jihomoravský kraj.

## Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Pestoffův trojúhelník .....	13
Obrázek č. 2: Logo DDM Blansko .....	30
Obrázek č. 3: Organizační struktura organizace .....	34

## Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Struktura a počet zaměstnanců k 31. 12. 2020 .....	34
Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2016-2020.....	35
Tabulka č. 3: Celkové náklady hlavní a vedlejší činnosti (v tis. Kč) .....	38
Tabulka č. 4: Náklady hlavní činnosti 2011-2020 (v tis. Kč).....	39
Tabulka č. 5: Složení mzdových nákladů v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	42
Tabulka č. 6: Složení nákladů na ostatní služby 2016-2020 (v tis. Kč) .....	45
Tabulka č. 7: Složení nákladů spotřeby materiálu 2016-2020 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka č. 8: Složení spotřeby energie 2016-2020 (v tis. Kč) .....	47
Tabulka č. 9: Složení spotřeby jiných neskladovatelných jednotek (v tis. Kč) .....	48
Tabulka č. 10: Vývoj nákladů na opravy a udržování 2016-2020 (v tis. Kč).....	48
Tabulka č. 11: Složení nákladů z drobného dlouhodobého majetku 2016-2020 (v tis. Kč) .....	49
Tabulka č. 12: Náklady vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč) .....	49
Tabulka č. 13: Celkové výnosy hlavní a vedlejší činnosti (v tis. Kč).....	50
Tabulka č. 14: Výnosy hlavní činnosti 2011-2020 (v tis. Kč).....	51
Tabulka č. 15: Složení výnosů z transferů 2016-2020 (v tis. Kč) .....	52
Tabulka č. 16: Složení výnosů z prodeje služeb 2016-2020 (v tis. Kč) .....	53
Tabulka č. 17: Výnosy vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč) .....	54
Tabulka č. 18: Výsledek hospodaření hlavní vedlejší činnosti 2011-2020 (v tis. Kč) ...	55
Tabulka č. 19: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů 2011-2020.....	59
Tabulka č. 20: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti 2011-2020 .....	60
Tabulka č. 21: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti 2011, 2018, 2019 .....	61
Tabulka č. 22: Okamžitá likvidita 2011-2020 .....	62
Tabulka č. 23: Pohotová likvidita 2011-2020.....	63
Tabulka č. 24: Čistý pracovní kapitál 2011-2020 (v tis. Kč).....	64
Tabulka č. 25: Složení transferů ze státního rozpočtu 2016-2020 (v tis. Kč).....	66
Tabulka č. 26: Počet úvazků v letech 2016-2020 .....	66
Tabulka č. 27: Složení provozního příspěvku od zřizovatele 2016-2020 (v tis. Kč) .....	67
Tabulka č. 28: Možné varianty hospodaření 2021 související s pandemií Covid-19 .....	72

Tabulka č. 29: Tvorba rezervy na opravu střechy .....	75
Tabulka č. 30: Odměňování externího pracovníka – „fundraisera“ .....	78
Tabulka č. 31: Kalkulace nákladů vybrané akce .....	78
Tabulka č. 32: Cena a efektivita propagace na sociálních sítích .....	81
Tabulka č. 33: Kalkulace nákladů na propagaci formou sociálních sítí .....	81

## Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů hlavní činnosti v letech 2011-2020.....	40
Graf č. 2: Vývoj mzdových nákladů organizace 2011-2020 .....	41
Graf č. 3: Vývoj průměrných platů zaměstnanců 2016-2020.....	44
Graf č. 4: Složení celkových nákladů vedlejší činnosti v letech 2016-2020 .....	50
Graf č. 5: Vývoj celkových výnosů hlavní činnosti v letech 2011-2019.....	52
Graf č. 6: Vývoj nákladů a výsledku hospodaření doplňkové činnosti 2011-2020.....	60

## Seznam použitých vzorců

Vzorec č. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	59
Vzorec č. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti .....	60
Vzorec č. 3: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti .....	61
Vzorec č. 4: Okamžitá likvidita .....	62
Vzorec č. 5: Pohotová likvidita.....	63
Vzorec č. 6: Čistý pracovní kapitál.....	64

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Horizontální analýza nákladů hlavní činnosti (2011-2020) .....	I
Příloha č. 2: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2011-2020) .....	II
Příloha č. 3: Horizontální analýza aktiv (2011-2020).....	III
Příloha č. 4: Horizontální analýza pasiv (2011-2020) .....	IV
Příloha č. 5: Vertikální analýza aktiv (2011-2020).....	V
Příloha č. 6: Vertikální analýza pasiv (2011-2020) .....	VI
Příloha č. 7: Aktiva DDM Blansko 2011-2020 (v tis. Kč) .....	VII
Příloha č. 8: Pasiva DDM Blansko 2011-2020 (v tis. Kč).....	VIII

**Příloha č. 1: Horizontální analýza nákladů hlavní činnosti (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Náklady celkem	312	5,0	342	5,3	-133	-1,94	30	0,4	39	0,6	652	9,6	505	6,8	2 034	25,6	-69	-0,7
Náklady z činnosti	336	5,4	340	5,2	-134	-2,0	33	0,5	39	0,6	652	9,6	505	6,8	2 034	25,6	-69	-0,7
Spotřeba materiálu	-125	-24,4	127	32,8	-7	-1,4	59	11,6	-66	-11,7	190	38,0	-195	-28,3	0	0,0	-50	-10,1
Spotřeba energie	-52	-23,0	-46	-26,4	-4	-3,1	1	0,8	-30	-24,0	0	0,0	-4	-4,2	25	27,5	-28	-24,1
Spotřeba jiných neskladovatelných jednotek	33	-	76	230,3	-5	-4,6	-20	-19,2	14	16,7	-18	-18,4	2	2,5	-75	-91,5	2	28,6
Opravy a udržování	391	1396,4	-1	-0,2	-294	-70,3	32	25,8	-138	-88,5	98	544,4	55	47,4	376	219,9	-514	-94,0
Cestovné	16	50,0	4	8,3	13	25,0	-15	-23,1	-26	-52,0	-3	-12,5	-6	-28,6	2	13,3	-9	-52,9
Náklady na reprezentaci	1	100,0	1	50,0	-3	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Aktivace vnitropodnikových služeb	0	-	2	-	2	100,0	-4	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	157	-
Ostatní služby	-27	-2,9	-101	-11,0	-12	-1,5	-60	-7,5	-147	-19,8	-28	-4,7	212	37,4	81	10,4	-396	-46,0
Mzdové náklady	143	4,6	240	7,4	158	4,5	62	1,7	284	7,7	306	7,7	403	9,4	1 136	24,2	408	7,0
Zákonné sociální pojištění	28	3,3	67	7,6	21	2,2	16	1,6	66	6,7	82	7,8	131	11,5	323	25,5	190	11,9
Jiné sociální pojištění	0	0,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0	-2	-16,7	3	30,0	2	15,4	3	20,0	4	22,2
Zákonné sociální náklady	17	16,8	-3	-2,5	-7	-6,1	-16	-14,8	39	42,4	57	43,5	0	0,0	65	34,6	27	10,7
Jiné sociální náklady	-3	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Jiné daně a poplatky	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	-	-2	-100,0	0	-	0	-
Jiné pokuty a penále	0	-	1	-	-1	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Manka a škody	5	-	9	180,0	-14	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Odpisy dlouhodobého majetku	0	0,0	-4	-2,3	-1	-0,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-54	-32,1	0	0,0	0	0,0
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	105	-	-41	-39,0	30	46,9	-31	-33,0	10	15,9	7	9,6	-39	-48,8	66	161,0	140	130,8
Ostatní náklady z činnosti	-196	-99,0	8	400,0	-10	-100,0	9	-	35	388,9	-44	-100,0	0	-	32	-	0	0,0
Finanční náklady	-24	-100,0	2	-	1	50,0	-3	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Ostatní finanční náklady	-24	-100,0	2	-	1	50,0	-3	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

**Příloha č. 2: Horizontální analýza výnosů hlavní činnosti (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Výnosy celkem	384	6,3	342	5,3	-133	-1,9	30	0,4	60	0,9	646	9,5	472	6,3	1 952	24,6	31	0,3
Výnosy z činnosti	454	39,2	-61	-3,8	-100	-6,4	-20	-1,4	-96	-6,7	39	2,9	144	10,5	83	5,5	-361	-22,5
Výnosy z prodeje služeb	4	0,4	36	3,4	153	14,1	50	4,0	-16	-1,2	57	4,5	1	0,1	110	8,3	-305	-21,1
Čerpání fondů	390	4875,0	-189	-47,5	-77	-36,8	-36	-27,3	-96	-100,0	1	-	142	-	-21	-14,7	-122	-100,0
Ostatní výnosy z činnosti	60	58,3	92	56,4	-176	-69,0	-34	-43,0	16	35,6	-19	-31,1	1	2,4	-6	-14,0	66	178,4
Finanční výnosy	-199	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Ostatní finanční výnosy	-199	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Výnosy z transferů	129	2,7	403	8,2	-33	-0,6	50	0,9	156	2,9	607	11,1	328	5,4	1 869	29,2	392	4,7
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	129	2,7	403	8,2	-33	-0,6	50	0,9	156	2,9	607	11,1	328	5,4	1 869	29,2	392	4,7
Výsledek hospodaření	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Výsledek hospodaření před zdaněním	73	-100,0	0	-	0	-	0	-	21	-	-6	-28,6	-33	-220,0	-82	455,6	100	-100,0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	73	-100,0	0	-	0	-	0	-	21	-	-6	-28,6	-33	-220,0	-82	455,6	100	-100,0

**Příloha č. 3: Horizontální analýza aktiv (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Aktiva celkem	-479	-5,3	-120	-1,4	-68	-0,8	-320	-3,8	-40	-0,5	115	1,4	-172	-2,1	2 159	26,9	-1 327	-13,0
Stálá aktiva	-173	-2,2	-169	-2,2	-168	-2,3	-168	-2,3	-168	-2,4	-168	-2,4	-113	-1,7	-114	-1,7	-114	-1,7
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobý hmotný majetek	-173	-2,2	-169	-2,2	-168	-2,3	-168	-2,3	-168	-2,4	-168	-2,4	-113	-1,7	-114	-1,7	-114	-1,7
Pozemky	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Stavby	-157	-2,3	-87	-1,3	-164	-2,5	-164	-2,6	-164	-2,6	-165	-2,7	-110	-1,9	-111	-1,9	-111	-2,0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-16	-8,2	-82	-45,6	-4	-4,1	-4	-4,3	-4	-4,4	-3	-3,5	-3	-3,6	-3	-3,8	-3	-3,9
Dlouhodobý finanční majetek	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobé pohledávky	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Oběžná aktiva	-306	-23,3	49	4,9	100	9,5	-152	-13,2	128	12,8	283	25,0	-59	-4,2	2 273	167,7	-1 213	-33,4
Zásoby	11	-	-11	-100,0	9	-	-9	-100,0	0	-	24	-	-11	-45,8	-9	-69,2	3	75,0
Materiál na skladě	11	-	-11	-100,0	9	-	-9	-100,0	0	-	24	-	-11	-45,8	-9	-69,2	3	75,0
Krátkodobé pohledávky	-29	-48,3	-8	-25,8	-11	-47,8	4	33,3	-13	-81,3	-1	-33,3	2	100,0	1 075	26875,0	-654	-60,6
Odběratelé	-10	-52,6	6	66,7	-10	-66,7	10	200,0	-15	-100,0	2	-	-2	-100,0	0	-	0	-
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	-	0	-	2	-	-2	-100,0	0	-	0	-	0	-	1	-	2	200,0
Jiné pohledávky z hlavní činnosti	-1	-100,0	0	-	5	-	-4	-80,0	-1	-100,0	0	-	4	-	-4	-100,0	0	-
Pohledávky za zaměstnanci	0	-	1	-	-1	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Náklady příštích období	-18	-45,0	-15	-68,2	-7	-100,0	0	-	3	-	-3	-100,0	0	-	0	-	0	-
Dohadné účty aktivní	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1 078	-	-671	-62,2
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	15	-
Krátkodobý finanční majetek	-288	-23,0	68	7,1	102	9,9	-147	-13,0	141	14,3	260	23,0	-50	-3,6	1 207	90,2	-562	-22,1
Běžný účet	-265	-22,3	49	5,3	114	11,7	-167	-15,3	154	16,7	231	21,5	-41	-3,1	1 242	98,2	-548	-21,9
Běžný účet FKSP	-14	-29,2	-2	-5,9	-12	-37,5	-5	-25,0	6	40,0	22	104,8	4	9,3	-22	-46,8	-9	-36,0
Ceniny	0	-	0	-	0	-	1	-	-1	-100,0	1	-	-1	-100,0	0	-	1	-
Pokladna	-9	-64,3	21	420,0	0	0,0	24	92,3	-18	-36,0	6	18,8	-12	-31,6	-13	-50,0	-6	-46,2

**Příloha č. 4: Horizontální analýza pasiv (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Pasiva celkem	-479	-5,3	-120	-1,4	-68	-0,8	-320	-3,8	-40	-0,5	115	1,4	-172	-2,1	2 159	26,9	-1 327	-13,0
Vlastní kapitál	-429	-5,2	-309	-3,9	-197	-2,6	-143	-1,9	-48	-0,7	-50	-0,7	-225	-3,1	907	13,1	-852	-10,9
Jmění účetní jednotky a upravující položky	-173	-2,2	-169	-2,2	-168	-2,3	-168	-2,3	-168	-2,4	-168	-2,4	-113	-1,7	-114	-1,7	-114	-1,7
Jmění účetní jednotky	-173	-2,2	-169	-2,2	-168	-2,3	-168	-2,3	-168	-2,4	-168	-2,4	-113	-1,7	-114	-1,7	-114	-1,7
Fondy účetní jednotky	-337	-64,2	-98	-52,1	-33	-36,7	6	10,5	122	193,7	136	73,5	-69	-21,5	1 021	405,2	-775	-60,9
Fond odměn	0	0,0	-6	-46,2	7	100,0	4	28,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fond kulturních a sociálních potřeb	1	2,9	-7	-19,4	-6	-20,7	-5	-21,7	7	38,9	26	104,0	-7	-13,7	-14	-31,8	-5	-16,7
Rezervní fond tvoření ze zlepšeného výsledku hosp.	1	5,9	-17	-94,4	-1	-100,0	19	-	62	326,3	62	76,5	-75	-52,4	0	0,0	0	0,0
Rezervní fond z ostatních titulů	-6	-24,0	-16	-84,2	13	433,3	-16	-100,0	11	-	6	54,5	-14	-82,4	1 129	37633,3	-798	-70,5
Fond reprodukce majetku, investiční fond	-333	-76,6	-52	-51,0	-46	-92,0	4	100,0	42	525,0	42	84,0	27	29,3	-94	-79,0	28	112,0
Výsledek hospodaření	81	8100,0	-42	-51,2	4	10,0	19	43,2	-2	-3,2	-18	-29,5	-43	-100,0	0	-	37	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období	81	8100,0	-42	-51,2	4	10,0	19	43,2	-2	-3,2	-18	-29,5	-43	-100,0	0	-	37	-
Cizí zdroje	-50	-6,4	189	25,7	129	13,9	-177	-16,8	8	0,9	165	18,6	53	5,0	1 252	113,5	-475	-20,2
Rezervy	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobé závazky	0	-	0	-	29	-	-29	-100,0	0	-	0	-	0	-	1 078	-	-114	-10,6
Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	0	-	0	-	29	-	-29	-100,0	0	-	0	-	0	-	1 078	-	-114	-10,6
Krátkodobé závazky	-50	-6,4	189	25,7	100	10,8	-148	-14,4	8	0,9	165	18,6	53	5,0	174	15,8	-361	-28,3
Dodavatelé	-73	-67,6	38	108,6	130	178,1	-97	-47,8	-59	-55,7	-1	-2,1	10	21,7	-9	-16,1	-33	-70,2
Krátkodobé přijaté zálohy	-24	-100,0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	-	-2	-100,0	0	-
Zaměstnanci	1	25,0	0	0,0	14	280,0	-17	-89,5	1	50,0	-1	-33,3	7	350,0	-8	-88,9	0	0,0
Sociální zabezpečení	1	1,6	8	12,7	7	9,9	-4	-5,1	4	5,4	41	52,6	-12	-10,1	37	34,6	-15	-10,4
Zdravotní pojištění	1	3,8	4	14,8	3	9,7	-2	-5,9	2	6,3	17	50,0	-5	-9,8	16	34,8	-6	-9,7
Ostatní daně a poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	12	133,3	-1	-4,8	9	45,0	-6	-20,7	6	26,1	22	75,9	-8	-15,7	20	46,5	-4	-6,3
Výnosy příštích období	28	7,8	101	26,0	-107	-21,9	8	2,1	36	9,2	6	1,4	95	22,0	20	3,8	-286	-52,3
Dohadné účty pasivní	0	0,0	0	0,0	8	266,7	-1	-9,1	-3	-30,0	-5	-71,4	3	150,0	-5	-100,0	4	-
Ostatní krátkodobé závazky	4	2,1	39	20,1	36	15,5	-29	-10,8	21	8,8	86	33,0	-39	-11,2	105	34,1	-21	-5,1

**Příloha č. 5: Vertikální analýza aktiv (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Aktiva celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Stálá aktiva	85,6%	88,3%	87,6%	86,3%	87,7%	86,0%	82,8%	83,1%	64,4%	72,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pozemky	10,4%	10,6%	10,9%	11,1%	11,4%	11,7%	12,0%	12,2%	12,4%	12,6%
Stavby	87,1%	87,0%	87,8%	87,6%	87,3%	87,1%	86,8%	86,6%	86,5%	86,3%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2,5%	2,4%	1,3%	1,3%	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,1%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Oběžná aktiva	14,4%	11,7%	12,4%	13,7%	12,3%	14,0%	17,2%	16,9%	35,6%	27,3%
Zásoby	0,0%	1,1%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	1,7%	1,0%	0,1%	0,3%
Materiál na skladě	-	100,0%	-	100,0%	-	-	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Krátkodobé pohledávky	4,6%	3,1%	2,2%	1,0%	1,6%	0,3%	0,1%	0,3%	29,7%	17,6%
Odběratelé	31,7%	29,0%	65,2%	41,7%	93,8%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,7%
Jiné pohledávky z hlavní činnosti	1,7%	0,0%	0,0%	41,7%	6,3%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Pohledávky za zaměstnanci	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Náklady příštích období	66,7%	71,0%	30,4%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	99,9%	95,8%
Ostatní krátkodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%
Krátkodobý finanční majetek	95,4%	95,8%	97,8%	98,2%	98,4%	99,7%	98,2%	98,7%	70,1%	82,1%
Běžný účet	95,0%	96,0%	94,4%	95,9%	93,3%	95,3%	94,1%	94,5%	98,5%	98,8%
Běžný účet FKSP	3,8%	3,5%	3,1%	1,8%	1,5%	1,9%	3,1%	3,5%	1,0%	0,8%
Ceniny	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%
Pokladna	1,1%	0,5%	2,5%	2,3%	5,1%	2,8%	2,7%	1,9%	0,5%	0,4%

**Příloha č. 6: Vertikální analýza pasiv (2011-2020)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Pasiva celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Vlastní kapitál	91,4 %	91,5 %	89,1 %	87,5 %	89,2 %	89,1 %	87,2 %	86,3 %	76,9 %	78,8 %
Jmění účetní jednotky a upravující položky	93,7 %	96,6 %	98,3 %	98,6 %	98,3 %	96,6 %	94,9 %	96,4 %	83,7 %	92,3 %
Jmění účetní jednotky	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Fondy účetní jednotky	6,3 %	2,4 %	1,2 %	0,8 %	0,9 %	2,6 %	4,5 %	3,6 %	16,3 %	7,1 %
Fond odměn	2,5 %	6,9 %	7,8 %	24,6 %	28,6 %	9,7 %	5,6 %	7,1 %	1,4 %	3,6 %
Fond kulturních a sociálních potřeb	6,7 %	19,1 %	32,2 %	40,4 %	28,6 %	13,5 %	15,9 %	17,5 %	2,4 %	5,0 %
Rezervní fond tvoření ze zlepšeného výsledku hosp.	3,2 %	9,6 %	1,1 %	0,0 %	30,2 %	43,8 %	44,5 %	27,0 %	5,3 %	13,7 %
Rezervní fond z ostatních titulů	4,8 %	10,1 %	3,3 %	28,1 %	0,0 %	5,9 %	5,3 %	1,2 %	88,9 %	67,1 %
Fond reprodukce majetku, investiční fond	82,9 %	54,3 %	55,6 %	7,0 %	12,7 %	27,0 %	28,7 %	47,2 %	2,0 %	10,6 %
Výsledek hospodaření	0,0 %	1,0 %	0,5 %	0,6 %	0,9 %	0,8 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,5 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	-	-	100,0 %
Cizí zdroje	8,6 %	8,5 %	10,9 %	12,5 %	10,8 %	10,9 %	12,8 %	13,7 %	23,1 %	21,2 %
Rezervy	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dlouhodobé závazky	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	45,8 %	51,3 %
Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	-	-	-	100,0 %	-	-	-	-	100,0 %	100,0 %
Krátkodobé závazky	100,0 %	100,0 %	100,0 %	97,2 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	54,2 %	48,7 %
Dodavatelé	13,7 %	4,8 %	7,9 %	19,8 %	12,1 %	5,3 %	4,4 %	5,1 %	3,7 %	1,5 %
Krátkodobé přijaté zálohy	3,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
Zaměstnanci	0,5 %	0,7 %	0,5 %	1,9 %	0,2 %	0,3 %	0,2 %	0,8 %	0,1 %	0,1 %
Sociální zabezpečení	7,9 %	8,6 %	7,7 %	7,6 %	8,4 %	8,8 %	11,3 %	9,7 %	11,3 %	14,1 %
Zdravotní pojištění	3,3 %	3,7 %	3,4 %	3,3 %	3,6 %	3,8 %	4,9 %	4,2 %	4,9 %	6,1 %
Ostatní daně a poplatky a jiná obdobná peněžita plnění	1,1 %	2,9 %	2,2 %	2,8 %	2,6 %	3,3 %	4,9 %	3,9 %	4,9 %	6,4 %
Výnosy příštích období	45,8 %	52,7 %	52,9 %	37,3 %	44,5 %	48,1 %	41,1 %	47,8 %	42,8 %	28,5 %
Dohadné účty pasivní	0,4 %	0,4 %	0,3 %	1,1 %	1,1 %	0,8 %	0,2 %	0,5 %	0,0 %	0,4 %
Ostatní krátkodobé závazky	24,2 %	26,4 %	25,2 %	26,2 %	27,4 %	29,5 %	33,0 %	27,9 %	32,3 %	42,8 %

**Příloha č. 7: Aktiva DDM Blansko 2011-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy 2011-2020)

	Účet	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem		9 112	8 633	8 513	8 445	8 125	8 085	8 200	8 028	10 187	8 860
A. Stálá aktiva		7 800	7 627	7 458	7 290	7 122	6 954	6 786	6 673	6 559	6 445
I. Dlouhodobý nehmotný majetek		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek		7 800	7 627	7 458	7 290	7 122	6 954	6 786	6 673	6 559	6 445
1. Pozemky	031	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
3. Stavby	021	6 793	6 636	6 549	6 385	6 221	6 057	5 892	5 782	5 671	5 560
4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	022	196	180	98	94	90	86	83	80	77	74
III. Dlouhodobý finanční majetek		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Oběžná aktiva		1 312	1 006	1 055	1 155	1 003	1 131	1 414	1 355	3 628	2 415
I. Zásoby		0	11	0	9	0	0	24	13	4	7
2. Materiál na skladě	112	0	11	0	9	0	0	24	13	4	7
II. Krátkodobé pohledávky		60	31	23	12	16	3	2	4	1 079	425
1. Odběratelé	311	19	9	15	5	15	0	2	0	0	0
4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3
5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	1	0	0	5	1	0	0	4	0	0
9. Pohledávky za zaměstnanci	335	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
30. Náklady příštích období	381	40	22	7	0	0	3	0	0	0	0
32. Dohadné účty aktivní	388	0	0	0	0	0	0	0	0	1 078	407
33. Ostatní krátkodobé pohledávky	377	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
III. Krátkodobý finanční majetek		1 252	964	1 032	1 134	987	1 128	1 388	1 338	2 545	1 983
9. Běžný účet	241	1 190	925	974	1 088	921	1 075	1 306	1 265	2 507	1 959
10. Běžný účet FKSP	243	48	34	32	20	15	21	43	47	25	16
15. Ceniny	263	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
17. Pokladna	261	14	5	26	26	50	32	38	26	13	7

**Příloha č. 8: Pasiva DDM Blansko 2011-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy 2011-2020)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	Pasiva celkem		9 112	8 633	8 513	8 445	8 125	8 085	8 200	8 028	10 187	8 860
C.	Vlastní kapitál		8 326	7 897	7 588	7 391	7 248	7 200	7 150	6 925	7 832	6 980
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		7 800	7 627	7 458	7 290	7 122	6 954	6 786	6 673	6 559	6 445
1.	Jmění účetní jednotky	401	7 800	7 627	7 458	7 290	7 122	6 954	6 786	6 673	6 559	6 445
II.	Fondy účetní jednotky		525	188	90	57	63	185	321	252	1 273	498
1.	Fond odměn	411	13	13	7	14	18	18	18	18	18	18
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	35	36	29	23	18	25	51	44	30	25
3.	Rezervní fond tvoreni ze zlepšeného výsledku hosp.	413	17	18	1	0	19	81	143	68	68	68
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	25	19	3	16	0	11	17	3	1 132	334
5.	Fond reprodukce majetku, investiční fond	416	435	102	50	4	8	50	92	119	25	53
III.	Výsledek hospodaření		1	82	40	44	63	61	43	0	0	37
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	493	1	82	40	44	63	61	43	0	0	37
D.	Cizí zdroje		786	736	925	1 054	877	885	1 050	1 103	2 355	1 880
I.	Rezervy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II.	Dlouhodobé závazky		0	0	0	29	0	0	0	0	1 078	964
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	0	0	0	29	0	0	0	0	1 078	964
III.	Krátkodobé závazky		786	736	925	1 025	877	885	1 050	1 103	1 277	916
5.	Dodavatelé	321	108	35	73	203	106	47	46	56	47	14
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	24	0	0	0	0	0	0	2	0	0
10.	Zaměstnanci	331	4	5	5	19	2	3	2	9	1	1
12.	Sociální zabezpečení	336	62	63	71	78	74	78	119	107	144	129
13.	Zdravotní pojištění	337	26	27	31	34	32	34	51	46	62	56
16.	Ostatní daně a poplatky a jiná obdobná peněžítá plnění	342	9	21	20	29	23	29	51	43	63	59
36.	Výnosy příštích období	384	360	388	489	382	390	426	432	527	547	261
37.	Dohadné účty pasivní	389	3	3	3	11	10	7	2	5	0	4
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	190	194	233	269	240	261	347	308	413	392