Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Příspěvková organizace

Předkládá: Marek Vlach
Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Tomáš Louda, CSc.

PLZEŇ 2024

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2023/2024

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

Jméno a příjmení:	**Marek VLACH**
Osobní číslo:	**R21B0185P**
Studijní program:	**B0421A220009 Právní specializace**
Téma práce:	**Příspěvková organizace**
Zadávající katedra:	**Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definice cíle práce
Literární rešerše
Financování příspěvkové organizace

- Co je to příspěvková organizace a jak funguje
- Financování příspěvkových organizací – obecně, odkud a kam tečou peníze
- Problematika financování příspěvkových organizací
- Atd...

Benchmarking – porovnávání za účelem zjistit to nejlepší

- Popis organizací
- Konkrétní oblast
- Porovnání v oblasti dotací
- Proč jedna dostává větší pomoc, než druhá příspěvková organizace
- Účel organizací
- Na co se využívají jejich peníze
- Atd...

Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Morávek, Z., & Prokůpková, D. (2015). *Příspěvkové organizace 2015* (2. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.
Mockovčiaková, A. (2011). *Příspěvková organizace 2011* (5. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.
Svobodová, J. (2019). *Sbírka souvztažností pro příspěvkové organizace.* Olomouc, Česko: ANAG
Kyzlink, V. (1986). *Finanční hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací.* Praha, Česko: SNTL

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**

L.S.

JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Příspěvková organizace" zpracoval samostatně a že jsem vyznačil všechny prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, a to způsobem obvyklým pro vědeckou práci.

Plzeň, 31. března 2024 ----------

Vlach Marek

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu práce JUDr. Tomáši Loudovi, CSc. za jeho ochotu při vedení mé bakalářské práce, dobré rady, a především vstřícnost při konzultacích během vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD

1. NEZISKOVÝ SEKTOR 2

1.1 VÝZNAM NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A NEZISKOVÉHO SEKTORU 2

1.2 DŮVODY EXISTENCE NEZISKOVÉHO SEKTORU A FUNKCE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ 3

1.3 POSLÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE 5

1.4 CO JE ZISKEM V ORGANIZACI, JEJÍMŽ CÍLEM NENÍ ZISK? - PRAVOPIS 7

1.4.1 Plánování k výkonnosti *10*

1.4.2 Co se smí a co ne – základní pravidla *12*

1.5 FINANČNÍ ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE 16

1.5.1 Proces finančního řízení v neziskové organizaci *22*

1.6 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI 23

1.6.1 Konflikt jakožto velká příležitost *23*

1.6.2 Možnosti řešení konfliktu *24*

2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE 26

2.1 STÁTNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE 29

2.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ 31

2.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA A ČINNOSTI ZABEZPEČOVANÉ PŘÍSPĚVKOVÝMI ORGANIZACEMI 32

2.4 POSTAVENÍ A FUNKCE PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 33

2.5 HLAVNÍ A HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE 37

2.6 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE 40

2.6.1 Majetek příspěvkové organizace *41*

2.7 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 43

3 PROBLÉMY PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 48

3.1 POLITICKÉ ZÁSAHY DO ČINNOSTI PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE 48

3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 50

3.3 VÝHODY A NEVÝHODY PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 51

3.3.1 Nevýhody příspěvkové organizace *51*

3.3.2 Výhody příspěvkové organizace *52*

3.4 EFEKTIVITA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE A OPTIMALIZACE JEJICH ČINNOSTI 53

4 KONTROLA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 55

4.1 KONTROLNÍ METODY A KONTROLNÍ POSTUPY 57

5 MAJÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V DNEŠNÍ DOBĚ JEŠTĚ SVÉ OPODSTATNĚNÍ? 59

6 POROVNÁNÍ DVOU KONKRÉTNÍCH PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ 62

6.1 MĚSTSKÁ KNIHOVNA PÍSEK 62

6.1.1 Popis organizace a její historie *62*

6.1.2 Charakteristika knihovny *63*

6.1.3 Nabídka služeb knihovny *64*

6.1.4 Údaje o hospodaření knihovny *66*

6.1.5 Popis organizace a její historie *68*

6.1.6 Charakteristika školy *69*

6.1.7 Nabídka služeb školy *69*

6.1.8 Údaje o hospodaření školy *71*

ZÁVĚR 75

RESUMÉ 77

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 78

SEZNAMY 80

SEZNAM OBRÁZKŮ 80

SEZNAM TABULEK 80

Úvod

Příspěvkové organizace, jakožto právnické osoby jsou zakládány za účelem vykonávání činností ve prospěch veřejného zájmu. Příspěvkové organizace jsou zřizovány státem nebo jinými veřejnými subjekty, jako například obce, kraje nebo jiné samosprávné orgány. Cílem příspěvkové organizace je vykonávat její hlavní činnost pro kterou byla zřízena. Zřizovatel je povinen při vzniku organizace vymezit do zřizovací listiny všechny základní body organizace, jako název a sídlo organizace, její hlavní činnost, informace o svěřeném majetku, dobu, na kterou je zřízena a další. Ke své hlavní činnosti na základě souhlasu ze strany zřizovatele mohou vykonávat příspěvkové organizace i činnost vedlejší. Zisk utržený z výkonu vedlejší činnosti mohou příspěvkové organizace využít pouze ve prospěch zlepšení výkonu jejich hlavní činnosti.

V úvodu své bakalářské práce se zabývám vymezením pojmu neziskového sektoru. Je potřeba si důkladně objasnit základní rozdíl mezi neziskovými a příspěvkovými organizacemi, poněvadž jsou často lidmi umisťovány do jedné kategorie. Cílem je vysvětlit, jaký je rozdíl financování v neziskových organizacích, oproti příspěvkovým organizacím. Dále se ve své bakalářské práci zabývám vymezením pojmu příspěvkové organizace, kde vysvětlím nejen základy příspěvkových organizací, ale především i hospodaření a financování příspěvkových organizací. Součástí vymezení této tématiky jsou i problémy a kontroly, které se často v příspěvkových organizacích vyskytují. Na samotném konci teoretické části se zaměřuji na skutečnost, jestli jsou pro nás příspěvkové organizace v dnešní době stále nějak přínosné.

V závěru své bakalářské práce se zaměřuji na porovnání dvou konkrétních příspěvkových organizací. Jedná se o městskou knihovnu a základní školu Tomáše Šobra v Písku. Zmíněné příspěvkové organizace jsou vzájemně lehce propojeny, a to především tak, že mají stejného zřizovatele, kterým je město Písek. Cílem tohoto porovnání je podrobně objasnit popis obou příspěvkových organizací, co je předmětem jejich hlavní činnosti, jaké služby nabízejí a jak probíhá jejich hospodaření a financování.

1. Neziskový sektor

Ačkoliv se má bakalářská práce zaměřuje na příspěvkové organizace, tak si myslím, že je vhodné nejprve vymezit rozdíl mezi příspěvkovou a neziskovou organizací, poněvadž často dochází k tomu, že si lidé myslí, že financování těchto organizací probíhá stejně. Dále je potřeba vymezit jednotlivá specifika těchto organizací včetně jejích financování, aby bylo možné následně pochopit celkový systém fungování příspěvkových a neziskových organizací.

1.1 Význam neziskových organizací a neziskového sektoru

Neziskový sektor je velmi široký pojem, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti, stupně formalizovanosti a z našeho pohledu též rozsahu a kvality marketingových a komunikačních aktivit. Je prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt.

Již delší dobu je dáno, že neziskové organizace mají v ekonomice nezastupitelnou roli, a to hned z několika důvodů. Mezi ty nejzásadnější důvody patří to, že neziskové organizace se pohybují v sektorech, ve kterých se ziskové sektory nepohybují z toho důvodu, že jim tato činnost přijde neatraktivní. Dalším z důvodů, proč tomu tak je to, že neziskový sektor primárně nepřináší zisk, nebo to, že samotný stát neumožňuje poskytovat služby v daných oblastech na tržním principu, poněvadž chce mít nad danými službami dohled. Neziskové organizace nám zaujímají velmi důležitou roli v odvětvích, která slouží k rozvoji celé společnosti, a z toho důvodu jsou pro naši ekonomiku nepostradatelné. Jejich činnost se projevuje většinou v oblastech vzdělávání a školství, zdravotní péče, sociálních služeb, vědy a výzkumu, obrany či dokonce justice. Často se uvádí, že jsou neziskové organizace důležitým indikátorem společenského rozvoje, protože jejich činnost zasahuje jak do života politického, tak i do oblasti podpory určitých zájmových skupin a sdružování občanů. Nejen v České republice, ale i v zahraničí jsou neziskové organizace nedílnou součástí, poněvadž snad všechny vyspělé země využívají neziskové organizace pro své potřeby. Lze je nalézt v rozličných oblastech národního hospodářství, protože jejich působení zasahuje až na základě různých právních předpisů, pomocí čehož nabývají rozličných právních forem. To jim zaručuje, že mají velmi specifické fungování a hospodaření. Z výše uvedených informací nám vyplývá, že se v případě fungování a řízení neziskových organizací jedná o velmi složitou disciplínu. V současnosti roste sociální i ekonomický vliv neziskového sektoru po

celém světě. Na základě toho, že se neziskový sektor rozrůstá a stává velmi důležitou oblastí národního hospodářství, často dochází k prohlubování problémů s vymezením a definováním neziskového sektoru. Neziskový sektor se stává pořád důležitější, významnější a neustále se rozvíjí, protože žijeme v sociální společnosti, která jeho růst podporuje. Avšak je potřeba uvést na pravou míru to, že neziskový sektor neslouží čistě jen k prosazování vlastních hodnot a zájmů, ale významně se podílí na mnoha společensky potřebných službách a aktivitách. Mimo tyto aktivity je též obrovským zaměstnavatelem mnoha občanů, a to na základě toho, že krom „klasických" pracovních poměrů, které fungují na placené bázi, tak nabízí i dobrovolnictví, které spadá do kategorie neplacených vztahů. Neziskový sektor plní v národním hospodářství nezanedbatelnou roli, protože působí na stejné úrovni jako ziskový sektor a oba tyto sektory se vzájemně podporují v růstu a vytvářejí tak systém smíšené ekonomiky[1].

1.2 Důvody existence neziskového sektoru a funkce neziskových organizací

Jedním z hlavních důvodů existence neziskových organizací je ten, že neziskové organizace mohou na ekonomickém trhu ve vyspělých zemích poskytovat určité činnosti s mnohem větším efektem než právě ziskové podniky nebo dokonce samotný stát. Lze tedy říci, že neziskové organizace jsou jednoduše nezastupitelné v ekonomice. Neziskové organizace nám otevírají pomyslnou bránu pro usnadnění veřejného dění, a to proto, že uspokojují řadu enviromentálních, sociálních nebo i kulturních potřeb ve společnosti a vyplňují tak prostor a podporují tak vztahy mezi trhem, státem a rodinami. Jak sám upozorňuje Stejskal a kol. (2012)[2], tak jsou často neziskové organizace vnímány jako hybatelé veřejného mínění a na základě této informace jsou těmi, kteří se iniciují do

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

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

společenských změn. V praxi je neziskový sektor skládán z několika částí, ale nejdůležitější částí je, že je tvořen jak z části veřejné, tak i z části soukromé[3].

V ekonomické teorii jsou definovány tyto základní příčiny tržního selhání:

- Nedokonalou konkurenci,
- Veřejné statky,
- Externality,
- Asymetrické informace,
- Nejistotu[4]

Nedokonalá konkurence, jinak také zvaná jako příčina tržního selhání, je spojována především se snižováním nákladů a zvyšováním výnosů z rozsahu. Veřejné statky můžeme analyzovat z několika různých pohledů, avšak jedním z nejznámějších a nejpoužívanějších přístupů k této problematice je to, že dochází ke klasifikaci veřejných statků na čisté a smíšené statky. *„Podle Samuelsona (1954) je možné čistým veřejným statkům v ekonomické teorii přiřadit tyto dva základní statky: nezmenšitelnost (spotřeba statku jedním subjektem neupírá jinému subjektu statek též spotřebovávat) a nevylučitelnost, kdy nelze nikomu odepřít spotřebu daného statku bez zkoumání toho, zda spotřebitel daného statku na statek přispívá či nikoli"*[5]. Do kategorie čistých veřejných statků poté spadá například veřejný sektor, bezpečnost, obrana, justice a mnoho dalších.

Je potřeba uvést na pravou míru, že čisté veřejné statky nezastupují ve smíšené ekonomice větší část než právě statky smíšené, které mají mnohem větší zastoupení[6].

Jedním z nejzásadnějších důvodů tržního selhání je to, že dochází k uvádění asymetrických neboli nedokonalých informací. Jednoduše řečeno, jedná se o situace, kdy dochází k tomu, že subjekty na trhu nedostávají úplné informace, podle nichž by měli prostor

[3] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2., s. 15.

[4] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, str.16.

[5] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, str.16.

[6] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, str.16.

se rozhodnout, a to zapříčiňuje časté problémy u řešení rozhodnutí při alokaci svých zdrojů a dosáhnout tak tedy efektivní alokace[7].

Existence neziskového sektoru je zapříčiněna několika důvody, navazují na něj i různé funkce, které by měl neziskový sektor plnit. Neziskový sektor zastává tyto funkce:

- Ekonomickou funkci,
- Sociální funkci,
- Politickou funkci.

Ekonomická funkce nám říká, že neziskový sektor se pohybuje v ekonomice vyspělých států, kde je pro ně nedílnou součástí ve fungování, poněvadž se projevuje jako poskytovatel výrobků či některých služeb a k tomu je rovněž spotřebitelem a zaměstnavatelem.

Sociální funkce neziskového sektoru je spojena s realitou, že neziskový sektor nabízí různé specifické statky a služby, uspokojuje různé potřeby občanů neboli společnosti a případně členů svých vlastních institucí a v neposlední řadě aktivně zasahuje svojí činností do života společnosti.

Politická funkce má jednu z nejdůležitějších povinností, a to starat se o neziskový sektor tím, že jej chrání před porušováním práv, nabízí občanům možnost podílet se na ovlivňování politiky a mít vliv na veřejné mínění.

Avšak neziskový sektor nepůsobí v ekonomice jen z těchto důvodů, ale i z toho důvodu, aby naplňoval i další jiné funkce. Například má možnost jmenovat funkci informační či kontrolní[8].

1.3 Poslání neziskové organizace

Definice poslání neziskové organizace vychází z toho, o co samotná organizace usiluje, jaké je její poslání, a tudíž jaká je činnost organizace, její směr a důvod, proč byla vytvořena. Nejčastějším důvodem vzniku neziskových organizací je snaha ovlivňovat

[7] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, str.17.

[8] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, str.17.

v dobrém slova smyslu podmínky života lidí ve společnosti. *„Nejčastěji se tak děje cestou objevování, pojmenovávání a zvládání konfliktních rysů soužití lidské pospolitosti“*[9],

Rovněž si lze pod definicí poslání neziskové organizace představit jakousi podmínku pro registraci všech právních typů. Avšak se často setkáváme se skutečností, že ne všechny neziskové organizace definují jejich poslání jasně a srozumitelně. Občas se stává, že se jedná spíše o poslání formální, pod čímž si lze představit to, že se jedná o představy bez skutečné vize, ze které by nezisková organizace měla vycházet[10].

Konflikty objevující se ve společnosti mají různé podoby, v tomto případě rozeberu konkrétně dva nejčastější. Prvním možným konfliktem, o kterém můžeme také mluvit jako o sporu, je situace, kdy se lidé nemyslitelně hádají za svojí vlastní pravdu a snaží se přesvědčit ostatní a dosáhnout tak splnění svých vlastních zájmů a představ o řešení konfliktu. Ve druhém případě nastává situace, kdy jsou lidé postaveni před problém, který se jich dotýká úplně stejně jako všech ostatních bez jakéhokoliv rozdílu. Na rozdíl od prvního případu, kdy prosazují svá „jedině správná“ řešení, se zde snaží společně nalézt nejvhodnější řešení. Tento druh konfliktu můžeme také označit jako problémy[11].

Na základě skutečných přímých či nepřímých sporů nebo problémů nám právě vznikají neziskové organizace, které slouží k tomu, aby případné spory nebo problémy vyřešily. Po vyřešení situace se organizace vyvíjejí a mohou zůstat a transformovat se nebo případně zaniknout[12].

„Spor či problém, který dá impuls ke vzniku neziskového subjektu, může spočívat v postavení nějaké menšiny ve společnosti (fyzicky či mentálně postižení, oběti trestných činů, drogově závislí, národnostní menšiny atp.), může odrážet prostou skutečnost, že pro některé aktivity se hodí skupina než jednotlivec (kolektivní sporty, některé aktivity v oblasti kultury atp.), anebo se může odvíjet od vztahů společnosti vůči jejímu okolí (ekologické

[9] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s., s.14.

[10] NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4., s.45.

[11] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.14.

[12] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.14.

konflikty, solidarita s obyvateli vzdálených oblastí postiženými válkou či živelnou pohromou, úsilí o zlepšení podmínek života zvířat atp.)"[13].

Cílem neziskové organizace je tedy, ať už vnímá konflikt jako spor nebo jako problém, navrhnout vlastní pohled na věc, tedy svůj vlastní názor pro řešení takovéhoto konfliktu, anebo hledat či najít optimální a maximálně spravedlivé řešení pro vyřešení případného konfliktu[14].

Včasným zakročením a řešením konfliktu dochází sice k možnému posunu rovnováhy (stavu) společnosti krapet jinam, ale naopak nedochází k napadání a likvidaci její stability[15].

Největší síla i cena neziskové organizace spočívá v poskytování pohledu na život společnosti, pomocí čehož může zavčasu najít případné problémové aspekty mnohem dříve než například subjekty podnikatelské, státní či jiné[16].

1.4 Co je ziskem v organizaci, jejímž cílem není zisk?

„Neziskové instituce mají tendenci neklást přílišný důraz na výkonnost a výsledky. A přitom jsou v neziskové instituci výkonnost a výsledky mnohem důležitější a mnohem obtížněji se vyhodnocují než v podniku"[17].

Finančním měřítkem každé neziskové organizace je zisk. Avšak dbát při měření ohledy pouze na výkonnost a zisk podniku zcela nestačí. Ačkoliv to můžeme brát alespoň jako nějakou konkrétní informaci, která nám o organizaci něco vypovídá, tak i přesto se občas setkáváme se situací, kdy vedení vrcholové organizace s tímto měřítkem nesouhlasí, tak jak bylo řečeno v předchozí větě. Ačkoliv s tím nesouhlasí, tak se podle těchto parametrů často posuzuje výkonnost daného podniku. *„Rozhoduje-li vedoucí v neziskových institucích,*

[13] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.14.

[14] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.14.

[15] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.14.

[16] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.15.

[17] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0338-1., s.97.

musí kromě rizika také zvážit žádoucí výsledky, a teprve potom může rozhodnout, jak se budou výkonnost a výsledky měřit. Efektivní vedoucí neziskové instituce si musí nejprve přesně definovat její výkonnost"[18]. Možnosti určování kritérií měření lze uvažovat nad následnými otázkami, které dbají na myšlenky, jakým způsobem se dá třeba měřit výkonnost pohotovostního oddělení v nemocnici a jak se nechá měřit výkonnost církve. V prvním případě lze brát v potaz kritéria pro měření nemocnic například návštěvnost nemocnice případně oddělení, množství poskytnuté pomoci, za jakou dobu je schopen personál poskytnout pacientovi požadovanou pomoc nebo i podle toho, kolik pacientů nemocnici ve zdraví opouští. U církví lze především brát ohled na návštěvnost kostelů, vyzpovídaných lidí, případně počet hrobů na hřbitově, ale i dopad na kvalitu života v komunitě a řízení farnosti knězem, farářem či případně biskupem. V obou případech se jedná o přijatelné měřítka, která mohou být využitá k měření výkonnosti, ale jak jsme si mohli povšimnout, tak každé z uvedených vyžaduje úplně jiný způsob měření[19].

V dnešní době není hlavním cílem neziskových organizacích, aby pouze poskytovala danou potřebu, ale snažit se vytvářet i poptávku. Například galerie dříve braly ohledy primárně jen na to, aby jejich role spočívala v opatrovnictví umění a další různé kulturní tvorby, protože jejich vedení věřilo v to, že jejich posláním je tzv. opatrovat kulturu před lidmi. Naopak v dnešní době galerie prakticky stále pořád a usilovně pracují na tom, aby vyvolaly zájem v lidech po umění, kráse a inspiraci. Na základě toho se aktuálně na ně díváme jakožto na instituce vzdělávací. Například Clevelandská galerie se řadí mezi světové špičky galerie z toho důvodu, že její ředitel dokázal nejen aktivně obohacovat její sbírku, ale naopak se mu podařilo u návštěvníků, které lze nazvat jako tzv. „návštěvníky", kteří se přišli schovat před deštěm" projevit takový zájem v umění, že se z nich stali stálý příznivci galerie. Podařilo se mu aplikovat do praxe termín „opakovaný prodej", který vystihoval kritéria pro měření výkonnosti galerie. Pomocí „opakovaného prodeje" se mu podařilo vybudovat stálou aktivní klientelu galerie, čímž se mu podařilo z ní učinit opravdovou instituci, kam se lidé

[18] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17., s,97

[19] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

rádi vraceli a aktivně navštěvovali nové přírůstky a nebrali galerii pouze jako tzv. útočiště před nudou[20].

Vedení instituce během definování kritérií výkonnosti musí odolat dvěma základním pokušením, kterými jsou bezohlednost a snadno dosažitelné cíle[21].

Pojem bezohlednost nám hovoří o tom, že je až příliš snadné říci, že lidé nechtějí organizace podporovat, jednoduše řečeno, že mají prostě smůlu. U takovýchto organizacích má být výkonnost soustředěna čistě do takových oblastí, od kterých lze očekávat nějaké výsledky, a ne to spojovat s tím, že organizace slibují něco, čeho nemohou dosáhnout neboli to splnit[22].

U stanovení si jednoduchých cílů většinou organizace velmi rychle narazí na tom, že tyto dosažené výsledky minimálně přispívají k naplnění poslání organizace. Názorným příkladem jsou třeba univerzity, které často zakládají tzv. katedry „Mickey Mouse“ neboli katedry, které absolutně nijak nezapadají do poslání dané univerzity za účelem snadného zisku finančních prostředků. Dalším možným příkladem jsou třeba galerie, kdy dojde k situaci, že některý z bohatých lidí nabídne dané galerii svojí vlastní sbírku, ale to za určitých podmínek, které jsou v rozporu s posláním galerie. Galerie většinou mohou tuto nabídku striktně odmítnout, ale většinou s nabídkou souhlasí, i přestože se to znatelně dotkne jejich poslání s vidinou, že daný sběratel nemůže žít navždy a sbírku poté budou vlastnit oni. V případě souhlasu to postupem času pro samotnou galerii bývá těžší, ale pokušení bývá mnohem silnější, hlavně po psychologické stránce, kdy bojují s myšlenkou, že v případě odmítnutí tuto sbírku nabídne sběratel jiné galerii, která na tom bude moc těžit[23].

V obou případech pokušení se jedná absolutně o stejný původ, jelikož neziskové organizace pracují bez skoro žádné odměny. Ačkoliv například již zmiňované galerie mají například příjem z prodeje vstupenek nebo z prodeje suvenýrů a uměleckých předmětů, tak se stále jedná pouze o zlomek jejich provozních nákladů. Oproti neziskové organizace má podnik výhodu v tom, že zákazník je ochoten zaplatit za její výkon činnosti, zatímco takové

[20] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[21] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[22] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[23] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

neziskové organizaci, která není placena za žádný výkon jen tak žádný zákazník peníze za dobré úmysly nedá[24].

1.4.1 Plánování k výkonnosti

Každé plánování výkonnosti neziskové organizace musí začínat u poslání, poněvadž pokud by plánování nezačalo posláním, tak by nastala taková situace, že by nezisková organizace nedosahovala požadované výkonnosti. Z toho tedy vyplývá, že definice všech výsledků neziskové organizace je odvíjena od jejího poslání[25].

V první řadě je potřeba si položit otázku, o jaké cílové skupiny se máme v plánu zajímat, a především co si příslušníci této skupiny představují pod pojmem výsledek[26].

Základním rozdílem podniku a neziskové organizace je to, že oproti podniku má nezisková organizace vždy mnohem více odlišných cílových skupin, než je tomu u podniku. Právě podnik se dříve soustředil primárně pouze na jednu cílovou skupinu, tudíž například pouze na zákazníka a uspokojení jeho potřeb a zbývající skupiny jakožto například zaměstnanci, komunita, obhájci životního prostředí, jejich akcionáři byli podnikem považovány spíše za nepříjemné a nežádoucí omezování. Avšak s postupem modernizace a dobou se většina podniků v tomto směru mění a nespecializuje se pouze na jednu cílovou skupinu, ale jako neziskové organizace i na mnoho dalších. Jak již bylo v předchozí větě zmíněno, tak neziskové organizace pracují od samého začátku s realitou, že musí brát ohledy i na ostatní cílové skupiny, proto je to pro ně oproti podniku minimální změna neboli problém. Například ředitel školy má povinnost uspokojit nejen své zaměstnance, ale i další cílové skupiny, které vidí školu zcela jinak, a to například školský odbor, daňové poplatníky, rodiče a studenty. Každá z těchto uvedených skupin je velmi důležitá a má oproti ostatním úplně jiné cíle. Povinností je uspokojit všechny tyto skupiny alespoň do takové míry, aby si ředitel udržel svoji pozici a nebyl odvolán a učitelé školy společně s žáky neprovozovali stávky a nebouřili se[27].

Pár desítek let dozadu, konkrétně něco kolem 30 let to v nemocnicích fungovalo úplně jinak, než je tomu právě dnes. V tu dobu byli za cílovou skupinu nemocnic považováni pouze

[24] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[25] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17., s.98.

[26] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[27] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

doktoři, kteří rozhodovali o tom, kam do jaké nemocnice, koho pošlou a pacienta ani na vteřinu nemohlo napadnout doktorovi ohledně jeho rozhodnutí odporovat. Avšak tyto časy jsou již dávno za námi, v dnešní době je fungování nemocnic na mnohonásobně náročnější úrovni, jelikož jednou z cílových skupin nemocnic se stávají i tzv. třetí strany neboli podniky, které platí veškerá pojištění za své zaměstnance a vedení nemocnice musí dělat vše proto, aby uspokojilo veškeré potřeby těchto podniků, jak ze strany jejich lékařské péče, tak ale i z hlediska své ekonomičnosti. Dalším velmi důležitým hráčem v oblasti nemocnic se stává stát, který zajišťuje pro typické komunální nemocnice minimálně z jedné pětiny finanční prostředky alias příjmy, které pochází přímo ze státního zdravotního pojištění. Do této oblasti rovněž spadají i soukromé pojišťovny a různé preventivní zdravotnické organizace. V neposlední řadě má i dnes nemocniční personál mnohem větší váhu pro nemocnice, a ne z toho důvodu, že by požadoval mnohonásobně větší plat, než doposud pobírá, ale především z toho důvodu, že jeho klasifikace je na mnohem větší úrovni, než tomu bylo právě před zmiňovanými 30 lety[28].

Nejtěžším úkolem vedoucí neziskové organizace je snaha sjednotit názory všech cílových skupin na dlouhodobé cíle organizace. Na základě úspěchu sladění názorů všech skupin na dlouhodobé cíle dochází ke způsobu, jak kvalitně integrovat zájmy všech cílových skupin[29].

V případě, že nastane situace soustředění se pouze na krátkodobé cíle, tak se všichni rozutečou, poněvadž vzniká tzv. bleší cirkus. To lze tedy vysvětlit tak, že v případě soustředění se pouze na krátkodobé cíle za vidinou nabídnutí nějakých krátkodobých atraktivních cílů dochází k postupné ztrátě důvěry, respektu a podpory, poněvadž nejsilnějším základem je potřeba sjednotit všechny cílové skupiny na jednom dlouhodobém cíli[30].

Lze celý tento závěr shrnout tak, že nejdůležitějším cílem všech neziskových organizacích je zaměřit se namísto krátkodobých cílů ideálně pouze na dlouhodobé cíle, protože zajištěním dlouhodobých cílů můžeme vyhovět všem cílovým skupinám. Jednoduchým příkladem jsou například školy a rodiče, kteří chtějí, aby jejich děti připravila škola na přijímací řízení na konkrétní vysokou školu, zatímco správným přístupem je to, aby

[28] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[29] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[30] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

škola připravila žáky tak dobře, že si v budoucnu budou moct vybrat ze všech dostupných vysokých škol, namísto jedné konkrétní a tím i vyhověla oběma cílovým skupinám[31].

1.4.2 Co se smí a co ne – základní pravidla

I v případě neziskových organizacích platí zásada, co smí a co nesmí dělat. V případě, že organizace nebere na tyto podmínky žádné ohledy a dělá si co chce dle vlastního uvážení, může to tak značně ohrozit její výkonnost. Neziskové organizace mají tendenci se do sebe samotných zahledět, to spočívá i v tom, že zaměstnanci organizace si myslí, že dělají správnou věc a neberou vůbec ohledy na to, že postupně ztrácí ze zřetele důvody její existence. *A tak se z dobročinné instituce stane instituce byrokratická. „Místo, aby se její pracovníci ptali: „Je to v zájmu našeho poslání?!, se ptají: „Odpovídá to našim předpisům?“, a to začne negativně ovlivňovat výkonnost“*[32].

Zásadu, jak se věci nemají dělat si lze lépe představit na dobrém příkladu, a to jedné z nemocnic, která řešila známý problém s nedostatkem sester na jejich oddělení. Nemocnice usilovně pracovala na vyřešení tohoto problému tím způsobem, že se rozhodla vypracovat řadu opatření, aby se nemocniční sestry cítily na svém pracovišti lépe než kdy předtím. Na základě této snahy o zlepšení přišla naopak mnohem větší frustrace a znepokojení ze strany sester, poněvadž místo toho, aby se „cítily lépe“, tak docházelo k tomu, že si sestry začaly uvědomovat rozdíl mezi tím, co by měly na své pozici dělat, a tím, co naopak jsou ve skutečnosti nuceny dělat[33].

Naopak v druhém případě, a to, jak se věci mají dělat se opět nemocnice, tentokrát však jiná rozhodla zeptat svých sester na určitých odděleních, co si představují a jak přesně by definovaly náplň své práce. Všechny sestry se shodly na tom, že pod náplní své práce si představí povinnost pečovat o pacienty, a dodaly, že naopak náplní jejich práce by neměla být administrativa, kterou jsou pořád nucené dělat a ve výsledku je brzdí při jejich primární funkci. Vedení nemocnice na základě těchto informací reagovalo tím způsobem, že na každé oddělení neboli patro přiřadili administrativního pracovníka, který má za úkol čistě vykonávat administrativu, zatímco sestry se mohou naplno věnovat své hlavní činnosti. Toto rozhodnutí nemocnice pomohlo k tomu, že se výrazně zlepšila morálka sester, navíc poklesla

[31] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[32] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17., s. 102.

[33] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

fluktuace téměř na nulu a nemocnice tak získala pro jednou naopak přebytek sester. Zároveň nemocnice mohla nabídnout i zvýšení platu sestrám, aniž by toto navýšení, jakkoliv zasáhlo do nákladů celkové mzdy[34].

Neziskové organizace si musí na počátku každého svého nového kroku položit základní otázku, a to „zdali tento krok zvýší jejich šance realizovat jejich poslání“. Ovšem velkou roli při rozhodování během dalších postupů hraje především i rozdílnost názorů. Každý má právo vyjádřit svůj vlastní názor a pohled na danou situaci, ale v žádném případě nesmí být během rozhodování tolerovány hádky a roztržky, které jsou pro další postup velmi neproduktivní, a především jsou schopny úplně zničit celou morálku organizace a jejího ducha[35].

Značná část lidí si myslí, a dokonce stojí za názorem, že drobné hádky a roztržky v kolektivu znamenají běžné případy, které jsou důsledkem osobních konfliktů. Avšak ve skutečnosti je to minimálně pravda, jelikož to spíše poukazuje pro zaměstnance na nutnost změny organizace. Kvalitním případem takovéto situace je pro představu organizace, která uváděla za svoji hlavní činnost rozvoz jídla pro invalidy. Postupně začalo docházet k tomu, že si dobrovolníci přestali uvědomovat hlavní činnost této organizace, a to rozvoz jídla a postupně začali místo své činnosti provozovat i jiné nežádoucí aktivity. Například projevovali snahu pomoci lidem v nouzi, starým osamělým lidem při hledání jejich příbuzných, pomoc s vyřizováním zdravotního a penzijního pojištění, odvozem nemocných lidí na rehabilitace či do nemocnice a spoustu dalších nežádoucích činností. Na základě těchto změn docházelo k tomu, že i přesto že si organizace pořád stála za tím, že jejich hlavní a jedinou činností je rozvoz jídla pro invalidy, tak nastávaly případy, kdy jejich hlavní činnost byla opožděna a vznikaly s tím společně i problémy v dispečinku a mnoho jiného[36].

Na základě těchto pochybností by měla organizace postupně začít pracovat na odbourání těchto problémů. Rovněž je velmi důležitou otázkou uvědomit si, jestli se zabýváme minulostí či přítomností, poněvadž pokud se budeme zabývat jen a pouze

[34] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[35] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[36] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

minulostí a nebudeme si z ní brát žádný příklad, tak se nám žádné chyby napravit rozhodně nepodaří a organizace bude naopak stále postupně chybovat více a tím i celá upadat[37].

V neposlední řadě je třeba se zaměřit i na fakt, že v žádném případě nesmíme dovolit, aby došlo k tolerování nezdvořilosti v mezilidských vztazích. Zmíněné tolerování nezdvořilosti je spíše přikláněno na stranu mladých, kteří pravidelně nedbají na pokyny starších. Zároveň během samotného jednání se prezentují nezdvořile, nevychovaně a hrubě. Avšak je potřeba zmínit, že tuto nezdvořilost nemůžeme přiklánět pouze na stranu mladistvých, poněvadž mezi námi existuje i spousta takových, kteří věkem možná několikanásobně převyšují mladé, ale rozumem nikoliv, takže nezdvořilé chování se vyskytuje i ze strany starších. V organizacích je potřeba vést své zaměstnance neboli dobrovolníky ke zdvořilosti, jelikož ji potřebujeme k tomu, aby lidé mohli společně harmonicky pracovat[38].

Snad tím nejdůležitějším krokem je vybudovat takovou organizaci, která je založena na vzájemné komunikaci a šíření informacích. V neziskových organizacích je totiž velmi důležitá vzájemná informovanost, bez které by organizace nebyla schopna fungovat. *„Každý se musí naučit klást si tyto dvě otázky: „jaké informace potřebuji ke své práci, od koho, kdy a v jaké formě?“ a „jaké informace musím poskytovat ostatním, aby oni mohli vykonávat svojí práci, a kdy?“*[39]. Oproti minulosti mohou dnešní neziskové organizace být tzv. plošší, poněvadž jim stačí pouze minimum vrstev, což je oproti minulosti velmi příjemné zlepšení. Každá vrstva pro nás značí filtraci informací, což je občas nepříjemné, jelikož podávané informace se čas od času zmenší na polovinu, ale na základě této skutečnosti se alespoň minimálně zdvojnásobí hluk, s jakým je tato informace předávána. Z toho plyne, že je pro organizace velmi důležité, aby všichni její zaměstnanci striktně dodržovali informační disciplínu a odpovědnost. Pokud by zaměstnanci nebrali ohledy na dodržování těchto podmínek, tak by mohlo dojít k tomu, že se organizace tzv. utopí v záplavě informací, poněvadž by byla zásobováno množstvím nedůležitých informací[40].

Jeden skvělý, avšak starý příklad této situace nám hovoří o dvou bratrech, kteří se před sto lety rozhodli stát průkopníky moderní lékařské kliniky. Všichni blízcí a známý

[37] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[38] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[39] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17., s. 103.

[40] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

bratry společně podceňovali, jelikož si stáli za názorem, že tento plán v životě nemůže fungovat. Jejich plán spočíval v tom, že se prvně pokusili shromáždit co nejvíce odborníků z různých lékařských oborů z celého světa. Dále byli všichni tito odborníci postaveni před dříve nemožnou skutečnost, a to fungování pouze pod jednou vrstvou řízení. Ačkoliv se spousta lidí tomuto nápadu prvně vysmála, tak v praxi fungoval perfektně. Byli stanoveni vedoucí lékaři, kteří měli na starost své oddělení a každý z těchto vedoucích byl podřízen jednomu z bratrů a jejich povinností bylo měsíčně podávat analýzy léčebného postupu všech pacientů. Tyto analýzy rovněž sloužily i jako doporučení týkající se zlepšení provozu kliniky a odbornosti. Je potřeba zmínit, že se tohle celé odehrávalo v období, kdy ještě nebyly vynalezeny počítače[41].

Tímto příkladem se autor snažil přiblížit, že je velká potřeba v neziskových, ale i jiných organizacích cítit potřebu odpovědnosti informování jak svých nadřízených, tak ale i svých kolegů. A ať už se jedná o zaměstnance nebo dobrovolníka, tak se všichni musí maximálně snažit, aby informovanost prováděli řádně a srozumitelně[42].

Jedná se o vzájemnou důvěru, kterou je pořád potřeba budovat. Všechny správné organizace musí být založeny na vzájemné důvěře, poněvadž pokud by tomu tak nebylo, tak jak už bylo několikrát zmíněno, tak by ani organizace nebyla schopna přijatelně fungovat. Pod pojmem důvěra si můžeme představit to, že víme, co od svých kolegů lze očekávat, důvěra je prostě vzájemné porozumění. Důvěra je velmi důležitým bodem u neziskových organizacích, jelikož spousta neziskových organizacích má velké množství dobrovolníků, ale i zaměstnanců, které nelze neustále kontrolovat jako malé děti. V neziskových organizacích je potřeba v oblasti komunikace a vzájemné informovanosti mít přesně definované závazky a odpovědnost[43].

Posledním bodem této kapitoly je delegace, která je nedílnou součástí každé neziskové organizace. Delegovaná osoba je určena shora k tomu, aby se postarala o vykonání přesně zadaného úkolu. Delegovaný deleguje osobu, kterou pověří splněním úkolu. V tento moment je předána delegovaným plná důvěra na delegovaného a zároveň je potřeba, aby byli zajedno v tom, co od sebe mohou očekávat. Ačkoliv si spousta lidí myslí, že v moment, kdy delegovaný předá odpovědnost na delegovaného, tak pro něj končí

[41] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[42] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[43] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

povinnost, tak se zcela mýlí. Delegovaný i nadále zůstává odpovědný za úkol a tím se spíše posouvá do pozice pozorovatele, aby dohlédl na řádné splnění úkolů, které zadal svým podřízeným. I ten, který byl delegován a rovněž i ten, který delegoval mají povinnost informovat své nadřízené o provedených výsledcích[44].

1.5 Finanční řízení neziskové organizace

Hlavním rčením neziskových organizacích je „o peníze jde až v první řadě“, toto rčení i přesto, že s ním většina lidí, která pracuje v neziskovém odvětví nebude zcela souhlasit je poslední dobou velmi používané. Přesto, že se v poslání neziskových organizacích o penězích zcela vůbec nehovoří, tak je potřeba si uvědomit, že neziskové organizace se rovněž vyskytují v oblasti tržní ekonomiky a že by bez financí či případně jiných zdrojů nemohly pro veřejnost aktivně vykonávat svojí činnosti[45].

Jak již bylo řečeno v úvodu, tak pro neziskovou organizaci je velmi důležité, aby získala pro svoji činnost potřebné finanční prostředky, jelikož bez tohoto kapitálu nemohou plnit jejich účel a zároveň by nebyly schopny provozu, nebylo by možné realizovat zamýšlené projekty, a především by nebyly schopny k výkonu své hlavní činnosti. Základním ukazatelem úspěšné organizace jsou finance. Z toho důvodu, že na základě množství financí je dále možné řídit další aktivity, a především samotný směr vývoje organizace. *„Finanční řízení neziskové organizace lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace“*[46].

Bezpochyby jednou z nejdůležitějších součástí finančního řízení je právě finanční rozhodování, pomocí kterého nacházíme optimální varianty pro získávání finančních prostředků a kapitálu. Zároveň dochází k řešení jejich užití z hlediska základních cílů existence organizace[47].

Ačkoliv se bavíme o neziskových organizacích, tak nezastupitelnou součástí všech činností jakékoliv organizace musí být finanční řízení a rozhodování, poněvadž všechny dané cíle, přístupy a používané nástroje finančního řízení vycházejí především z typu

[44] DRUCKER, Peter Ferdinand, pozn. 17.

[45] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

[46] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, s.55.

[47] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

uváděné organizace, a hlavně z fáze jejího vývoje. Každá nezisková organizace má pro svojí fázi vývoje své konkrétní rysy a potřeby, které se projevují na základě různých potřebách kapitálu, ale i strukturách peněžního toku. Jedná se o dynamickou činnost, která se postupně mění na základě času a je rozdělena do třech základních finančních řízeních, které je potřeba řídit a usměrňovat. Jedná se o strategické, taktické a operativní finanční řízení[48].

Strategické finanční řízení – nejdůležitější činností tohoto řízení je zajistit, aby bylo stále provázání mezi cíli a zdroji organizace, i přes často se měnící podmínky tržního prostředí. Tato podmínka se týká celé organizace, která na základě změn dějících se ve vnějších prostorech rozhoduje o činnostech a finančních zajištění organizace v dlouhodobém časovém horizontu, který má vymezený rozsah 2 až 5 let.

Taktické finanční řízení – oproti strategickému finančnímu řízení se taktické řízení odehrává v mnohem kratším časovém horizontu, a to maximálně do jednoho roku. Taktické řízení spočívá v tom, že vychází ze strategie, kterou organizace na samém začátku stanovila. Cíle, které si organizace sama stanovila se snaží vykonávat co nejefektivnějším možným způsobem za co nejkratší možnou dobu. Dochází k podrobnější analýze a rozpracování strategických cílů organizace do ročních plánů. Za hlavní činnost je v tomto řízení považováno plánování a zároveň tvorba naplánovaných rozpočtů.

Operativní finanční řízení – v tomto případě oproti již dvěma představeným řízením probíhá operativní finanční řízení v mnohonásobně kratším časovém horizontu, a to konkrétně v několika měsíců, týdnů či dokonce i dnů. Hlavní činnost operativního řízení spočívá v konkretizaci a rozpracování úkolů za co nejkratší dobu, které vychází ze dvou

[48] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

předchozích řízení, a to ze strategického a taktického. Tento proces je spojován s klasickým každodenním provozem neziskových organizací[49].

Obrázek č.1 - Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizacích[50]

Primárně dlouhodobým cílem neziskové organizace je efektivní naplňování svého poslání, za jakým účelem byla neziskovka zřízena, namísto maximalizace její tržní hodnoty organizace jako je právě u ziskově zaměřených organizacích. Je tedy potřeba, aby právě finanční řízení bylo nastaveno tak, aby bylo primárně směřováno k zajištění financí pro možnost vykonávání poslání neziskové organizace. Aby byla organizace schopna dlouhodobě financovat svůj projekt, tak je zapotřebí, aby obnášela finanční stabilitu a rovněž i finanční soběstačnost. Krátkodobým cílem neziskové organizace je zajistit, aby byla organizace schopna financovat své každodenní provozní náklady neboli potřeby. Pro naplnění jejího hlavního cíle je potřeba, aby právě managment organizace naplňoval veškeré předpoklady k zajištění vhodné finanční strategie a věnoval se tak primárně finančnímu plánování. Pod pojmem finanční strategie si lze představit cestu, která nás povede k dosažení našich základních cílů. Tato finanční strategie nám poslouží k tomu, aby nám nastavila způsoby financování a získávání kapitálu, ale i výši pracovního kapitálu a využití volných

[49] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3, s.55.

[50] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.56.

peněžních prostředků či investičních rozhodování. Pod pojmem finanční plánování si lze představit snahu predikovat budoucí stav financí organizace, a to především ve formě plánovaných finančních výkazů. Bez finančního plánování by jen ztěžka fungovala nezisková organizace, jelikož toto plánování je velmi významným nástrojem finančního řízení podniku, poněvadž manažeři pomocí něj získávají údaje týkající se budoucího vývoje financí v organizace a na základě těchto informací mohou provádět případně potřebná rozhodnutí ve finanční oblasti[51].

Do této kategorie rovněž spadá například i rozhodování o realizaci vedlejších činností organizace. Pod pojmem hlavní činnost organizace lze chápat cíl, za kterým byla organizace zřízena a je povinna dělat vše proto, aby toto poslání byla schopna vykonávat řádně. Avšak vedle této hlavní činnosti může neziskovka vykonávat rovněž i činnost hospodářskou neboli vedlejší činnost. Hospodářská činnost je především podnikatelského charakteru, jelikož umožňuje ke své hlavní činnosti vykonávat činnosti, které tuto hlavní činnost podporují, a to například využití volného majetku či prostoru, který organizace nevyužívá pro získání zisku na provoz hlavní činnosti. Pokud tedy nezisková organizace vykonává vedlejší činnost, tak musí postupovat podle stejných podmínek jako podnikatelé[52].

Avšak jak již víme, tak nezisková organizace získává značnou většinu finančních prostředků právě od sponzorů, nadací či státu. Tyto získané finanční prostředky využije na základě důvěry pro vykonávání společensky prospěšných a žádoucích potřeb[53].

Dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) lze vymezit hlavní úkoly finančního řízení následovně:

*„**Zajistit potřebný kapitál a tok hotovosti (cash flow)** tak, aby byla umožněna plynulá činnost organizace. Nástrojem k dosažení tohoto cíle je plánování cash flow (příjmů a výdajů) organizace časově i hodnotově“*[54].

*„**Zajistit finanční stabilitu a soběstačnost organizace**, tedy relativní rovnováhu příjmů a výdajů organizace. Většina organizací je závislá na financování prostřednictvím dotací z veřejných rozpočtů. Finanční stabilita těchto organizací může být ohrožena například v prvních měsících kalendářního roku, kdy organizace očekávají příliv dotace.*

[51] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

[52] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

[53] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3.

[54] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.57.

V případě jejich zpoždění je finanční stability dosaženo využitím jiných zdrojů financování. Na úrovni strategického finančního plánování je žádoucí pracovat s různými scénáři zdrojového financování podle situací, které by mohly nastat, a aktivně vyhledávat další finanční zdroje“[55].

*„**Zajistit likviditu organizace** – schopnost organizace hradit své splatné závazky v čase a místě jejich splatnosti“*[56].

*„**Účelně a hospodárně využít finanční prostředky** – sledovat aktuální vývoj vnějšího prostředí, cenový vývoj, efektivně vynakládat peněžní prostředky a snažit se snižovat náklady“*[57].

*„**Zajistit výkonnost (úspěšnost) organizace** – výkonnost lze měřit ve smyslu finančním nebo i ve smyslu schopnosti organizace kvalitně plnit svůj účel. V doplňkové činnosti je výkonnost organizace měřena rentabilitou či dosaženou úrovní zisku“*[58].

K tomu, aby došlo k naplnění těchto výše zmíněných úkolů finančního řízení je důležité, aby byly vykonávány tyto činnosti:

*„**Finanční plánování** – vychází ze strategických plánů organizace pro různá časová období, kvantifikuje data strategického plánu v daném časovém horizontu. Hlavním nástrojem finančního plánování je rozpočet“*[59].

*„**Zajištění zdrojů (fundraising)** – zdroji rozumíme jak finanční, tak nefinanční prostředky, na jejich základě organizace realizuje své plány. Mluvíme-li o zdrojích, myslíme*

[55] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[56] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[57] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[58] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[59] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

tím u nestátních neziskových organizací vždy vícezdrojové financování, které zajišťuje finanční udržitelnost organizace“[60].

*„**Řízení cash flow** – řízení příjmů a výdajů organizace a hospodaření s peněžními prostředky“*[61].

*„**Evidence** – jednotlivé operace jsou zachyceny v rámci finančního účetnictví, které umožňuje sestavení hlavních účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty), které poskytují podklad pro hodnocení finanční situace organizace“*[62].

*„**Monitorování a kontrola** – konfrontace plánovaných a skutečných výsledků organizace jako celku, jednotlivých projektů, druhů nákladů, zjišťování odchylek, realizace náprav“*[63].

*„**Hodnocení finanční situace a výkonnosti organizace** – hodnocení finanční situace ukazatelů finanční analýzy, identifikace silných a slabých stránek hospodaření organizace, posouzení výkonnosti organizace pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů“*[64].

Většina lidí žije v domnění, že neziskové organizace oproti běžným firmám získávají peníze čistě tak, že je dostanou darem na vykonávání prospěšných činností, zatímco obyčejné firmy své zisky získávají z prodeje výrobků či nabízení jejich služeb. To však není zcela pravda, jelikož v obou případech se jedná o tzv. směny, což znamená, že lidé neboli individuální dárci, sponzoři, nadace či stát dotují neziskové organizace svými financemi nebo organizacím poskytují jiné prostředky za účelem toho, že očekávají od organizací plnění činností a cílů, které jsou pro společnost přínosné a prospěšné. Jinými slovy lze říci, že tito sponzoři investují své finanční prostředky do neziskových organizacích z toho důvodu, že jim plně důvěřují a spoléhají na ně, poněvadž jejich poslání a cíle jsou jim velmi blízké. Nejdůležitější součástí každé neziskové organizace je její důvěryhodnost, bez které by nebylo možné, aby plnila své cíle. To znamená, že v oblasti finančního řízení lidé, kteří tzv. investují své finanční prostředky do těchto neziskových organizacích se budou aktivně zajímat o to, kam byly tyto peníze investovány, jestli s nimi bylo vhodně naloženo a jestli tento postup byl správný. Jedním ze základních a nejdůležitějších faktorů důvěryhodnosti je

[60] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[61] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[62] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[63] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

[64] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3., s.58.

„finanční otevřenost“, která nabízí investorům neziskových organizacích nahlédnout v jakémkoliv okamžiku do jejich výkazů. V tomto případě dojde k umožnění investorům si ověřit a dokázat, že jejich peníze, které do organizace investovaly jsou využívány v souladu s hlavními cíli organizace, a především v souladu se sliby, které byly investorům před jejich darem dány, a naopak nejsou využívány k nežádoucím činnostem. Je potřeba všem připomenout, že pojem „nezisková organizace“ znamená, že se jedná o organizaci, která ke své existenci nepotřebuje mít zisk jakožto hlavní motiv, ale naopak jsou pro ni dotace ze strany investorů velmi potřebné k vykonávání její činností. Avšak je potřeba rovněž připomenout, že v žádném případě nic a nikdo nebrání neziskovým organizacím v dosahování zisků z vedlejší činnosti, ale pouze pod podmínkou, že je to schváleno jejich zřizovatelem a že tyto zisky následně opět využijí pro rozvoj jejich hlavní činnosti a cílů[65].

1.5.1 Proces finančního řízení v neziskové organizaci

Nejčastěji jednou do roka si finanční řízení v neziskových organizacích prochází několika základními fázemi. Tou nejzákladnější, a tudíž i první etapou neboli fází je finanční plánování, což znamená, že v této fázi dochází k tvoření nových organizačních rozpočtů pro další období na základě plánu činnosti. Nedílnou součástí této fáze je i tvoření plánu na získávání finančních prostředků pro jejich činnost, zkráceně tento pojem lze nazvat jakožto fundraising. Po této přípravné fázi následuje fáze, do které spadá především účetnictví a operativní finanční řízení. Tuto fázi si lze vysvětlit tak, že nezisková organizace shání finanční prostředky pro jejich výkon hlavní činnosti a následně i k jejímu hospodaření.

[65] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9, s.71

Závěrečnou podmínkou tohoto plánování je fáze zhodnocení, kdy dochází k výkazům a poskytování závěrečných zpráv pro investory, aby měli i oni kompletní přehled[66].

Vedle těchto velkých plánování probíhají samozřejmě i malé, za to však krátké plánování finančního řízení, které se především soustředí na konkrétní akce s krátkým časovým trváním[67].

1.6 Řešení konfliktů v neziskové organizaci

I v případě ideálně sestavené a vedené skupiny, která je spojena stejným posláním, může nastat situace, kdy vznikne konflikt mezi členy uvnitř organizace, který postupně sílí. Avšak nemusí nastat pouze situace, kdy čelí neziskové organizace konfliktu pouze uvnitř organizace, ale může čelit i konfliktu s někým či něčím zvenčí, mimo její okruh. Je potřeba tyto konflikty začít řešit ideálně hned, a to především uvnitř organizace, poněvadž tyto konflikty mohou postupem času nenápadně sílit a rozvíjet se a vytvářet tak nepříjemné pracovní podmínky pro jejich zaměstnance, a především stravovat jejich energii[68].

1.6.1 Konflikt jakožto velká příležitost

V takovémto případě je potřeba si položit nejdůležitější otázku kterou je, co má nezisková organizace v případě takovéhoto konfliktu dělat. Je potřeba si v první řadě uvědomit, že konflikt nemá pouze stinné stránky, ale naopak má i světlé neboli užitečné stránky[69].

Na tyto případné konflikty můžeme koukat i na jakožto „zdvižený ukazovák života“, jenž nám signalizuje, že něco neklape a čímž je myšleno, že pomocí konfliktu můžeme najít případná slabá místa v organizacích a pracovat na jejich včasném řešení. Zároveň jsou považovány jakožto „ukazovatel schopností organizace“, protože v případě včasného řešení konfliktu uvnitř či zvenčí neziskové organizace mohou opět dokazovat nejen sobě a

[66] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.72.

[67] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.72.

[68] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.61.

[69] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.61.

zaměstnancům, ale i veřejné společnosti, že se jen tak jednoduše neztratí. Efektivním a včasným řešením konfliktu totiž dokazuje svou adaptabilitu[70].

Kdyby nebyly konflikty, tak by pravděpodobně nebyly ani úspěšné organizace, poněvadž konflikty jsou základem jejich vývoje. Jak již bylo zmíněno, tak konflikty neodhalují čistě pouze slabiny, ale naopak nacházejí různé nápady, pro vylepšení a zdokonalení organizace, a tím rozšiřují okruh jejich silných stránek. Jednoduše řečeno, kde neexistují alespoň drobné konflikty a každodenní problémy, starosti a spory, tak tam není prostor pro jejich zlepšování, a tím dochází k silnému zavánění stagnace a živoření organizace. Naopak, kde se tyto konflikty vyskytují a nejsou včasně řešeny zavání případným rozpadem organizace, jenž se dá přirovnat ke vzduchu, který je vháněn do nafukovacího balónku. Určitou chvíli se nic neděje, balónek se postupně plní, až v určitou dobu konečně praskne, ozve se obrovská rána, jenž nám značí rozpad organizace na určité části, případně totální rozpad a zaniknutí celé organizace, která může být následně nahrazena jinou. Z toho všeho vlastně vyplývá, že kde jsou včasně řešeny konflikty a problémy, tak organizace buduje tzv základní stabilní stavební kámen, který se postupně rozvíjí a sílí[71].

Lze tedy shrnout, že konflikty nepřinášejí pouze problémy a starosti, ale i užitek. Poněvadž pokud jsou konflikty řešeny včasně s rozmyslem, tak se postupný vývoj přiklání spíše na stranu organizace. Na závěr je třeba říci, že je potřeba konflikty nepřehlížet, ale řešit[72].

1.6.2 Možnosti řešení konfliktu

Možností řešení konfliktů nenalezneme mnoho. Ve výsledku máme dvě základní možnosti řešení, kterými je buďto:

- Vzít řešení konfliktu do vlastních rukou
- Nevzít řešení konfliktu do vlastních rukou

V případě zvolení aktivnější možnosti, a to vzatí řešení konfliktu do vlastních rukou, může znamenat, že si řešení konfliktu hodláme vyřešit mocenskými prostředky, čímž je

[70] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.61/62.

[71] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.62.

[72] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.62.

myšleno použití své síly. Jedná se o tzv řešení případného konfliktu násilím. Avšak existuje i druhá možnost pro řešení takovéhoto konfliktu, a to příjemnější formou v podobě domluvy neboli jednáním bez jakéhokoliv „násilí“[73].

V případě zvolení méně aktivní možnosti, a to nevzatí řešení konfliktu do vlastních rukou existují rovněž dvě možnosti jako u prvního případu, a to buďto, že můžeme zůstat v tzv. pozici mrtvého brouka neboli pozici nečinnosti, což znamená, že vyčkáváme, jak se celá situace vyvrbí. V druhém případě se jedná o řešení delegací, což znamená, že se můžeme obrátit na někoho jiného, a to například na soud, aby náš spor spravedlivě vyřešil za nás[74].

[73] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.62.

[74] HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ, pozn. 9,s.62.

2 Příspěvkové organizace

Zřizování příspěvkových organizací se dělí na dvě úrovně, a to úroveň státní a úroveň územních samosprávných celků. Příspěvkové organizace mají vlastní právní subjektivitu, protože struktura, rozsah a složitost fungování příspěvkových organizací na zmíněných úrovních je mnohonásobně náročnější než u organizačních složek. Příspěvkové organizace jsou tedy osobami právnickými tak i účetními jednotkami[75].

Příspěvkové organizace, jakožto právnické osoby jsou zřizovány státem nebo územním společenstvím občanů, dále jako ÚSC. *„Rozlišují se organizace ústředně řízené státem a jejich hospodaření a zřizování se řídí zákonem č. 2018/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů a následně zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, příspěvkové organizace*

[75] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3,s.27.

zřízené ÚSC se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů "[76].

Zřizovatel je povinen při vzniku státní, a i regionální příspěvkové organizace vydat zřizovací listinu, která musí obsahovat tyto základní body:

- *název a sídlo příspěvkové organizace,*
- *vymezení hlavních činností organizace,*
- *zda bude organizace provozovat pouze hlavní činnost nebo jí bude povoleno provozování i ekonomické činnosti,*
- *informace o svěřeném majetku,*
- *statutární orgány příspěvkové organizace,*
- *dobu, na kterou je zřízena (nebo na dobu neurčitou)*[77]

Příspěvková organizace je povinna po svém založení vydat potřebné vnitřní předpisy, kterými jsou:

- *statut, který podléhá schválení zřizovatelem,*
- *organizační řád,*
- *pravidla hospodaření,*
- *odpisový řád,*
- *pravidla pro oběh účetních dokladů a další vnitřní předpisy*[78].

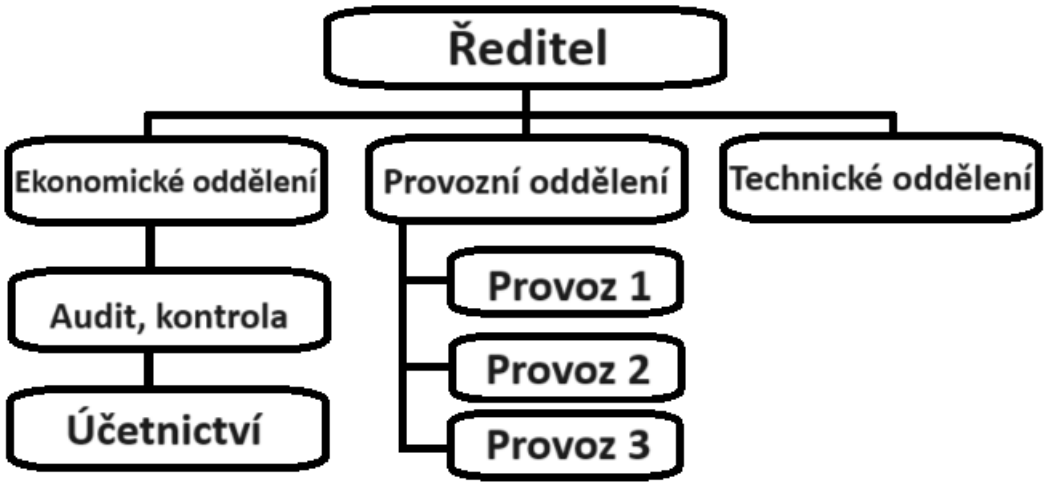
Do každé příspěvkové organizace je zřizovatelem vybrán a jmenován ucházející zaměstnanec na pozici vedoucího organizace jinak také zvaný jako ředitel, jenž je statutárním orgánem a jeho povinností je jednat za příspěvkovou organizaci navenek. Na téměř stejné úrovni bývá taktéž organizační členění příspěvkových organizací. Zcela nezbytným útvarem v příspěvkových organizacích je ekonomické, právní či správní oddělení. Jejich hlavní činností je provozování potřebných veřejných služeb, které si žádá společnost, tuto činnost vykonává technické nebo provozní oddělení. Stupně řízení musí být pro každou příspěvkovou organizaci specifikovány ve vnitřním organizačním řádu. Tyto

[76] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2., s.50.

[77] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2.,s.50

[78] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2.,s.51

jednotlivé stupně vycházejí z velikosti a důvodu zřízení organizace. Kromě vnitřního auditu je jejich kontrolním orgánem taktéž vnější audit příslušného zřizovatele viz. obrázek č. 2.



Obrázek č.2 - Organizační schéma příspěvkové organizace[79].

Příspěvková organizace hospodaří se schváleným ročním rozpočtem a jeho výsledky hospodaření musí předkládat svému zřizovateli, aby je schválil a případně rozhodl o rozdělení jejich zisku nebo o způsobu úhrady ztráty. Na základě poskytování jejich služeb jsou příspěvkové organizace minimálně ziskové, jelikož jejich činnost není postavena na principu samofinancování nebo ziskovosti. Nabízené služby jsou většinou za nízké ceny, kterými se snaží do malé míry kompenzovat jejich náklady, ačkoliv tyto náklady jsou skutečně mnohem vyšší nebo jsou nabízeny zdarma a jejich úhradu dále provádí stát formou dotace neboli příspěvku na provádění jejich dalších činností. *„Jejich působnost je v oblasti vědy a výzkumu, údržby komunikací, zdravotnictví, školství, kultury, sociální péče, obrany a bezpečnosti apod., a to v celostátním měřítku nebo na municipální úrovni“*[80].

V moment, kdy zřizovatel příspěvkové organizace poskytne své organizaci finanční prostředky na její činnost, tak se sám zapojuje a podílí na řízení organizace. *„Poskytnutou výší finančních prostředků se zřizovatel podílí na finančním řízení a „objednává“ si tak dotované veřejné služby v určitém množství a výši.“* Na základě provedeného finančního

[79] JURAJDOVÁ, H. *Účetnictví a rozbory II.* Brno: Masarykova univerzita v Brně, ESF, 2007.

[80] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2.s.52.

příspěvku zřizovatelem dochází k ovlivňování množství provedení služeb, poněvadž příspěvkové organizace nemohou poskytovat své služby bez financí[81].

Ne všechny peníze, které příspěvková organizace obdrží jsou pouze formou přídělu od svého zřizovatele, ale i vlastní ekonomickou činností na které se organizace podílí. Příspěvková organizace může ekonomickou činnost provádět pouze na základě povolení od zřizovatele a živnostenského oprávnění. Tato činnost by měla mít podobu doplňkové činnosti a k jejímu provozu by měly být využívány veškeré volné kapacity zařízení či budov a lidský kapitál organizace. Záleží jen na managmentu organizace, do jaké míry bude ekonomická činnost provozována, avšak veškerý zisk z této činnosti může příspěvková organizace využít pouze k rozvoji své hlavní činnosti[82].

V České republice dochází k případům transformace některých příspěvkových organizací na komerční právní formy (společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti). Jejich cílem této transformace je snaha uspořit finanční prostředky a zajistit tak dynamiku a flexibilitu těmto subjektům. *„Typickým příkladem je transformace krajských nemocnic na akciové společnosti vlastněné samosprávným krajem“*[83].

2.1 Státní příspěvkové organizace

„Aktuálně platným právním základem postavení příspěvkových organizacích je zákon č. 219/200 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. V § 54 se stanoví, že „…státní příspěvkové organizace, …které ve vztahu k majetku dosud vykonávaly právo hospodaření, popř. právo společného hospodaření …. nebo které budou obdobně ještě zřízeny, jsou právnickými osobami a hospodaří s majetkem. Dle § 55 však nemají vlastní majetek, za zákonných podmínek jej nabývají pro stát a jejich příslušnost hospodařit s majetkem se řídí zákonem“[84].

Příspěvková organizace na základě stanovených finančních vztahů zřizovatelem může hospodařit s finančními prostředky, které byly získány z její hlavní činnosti, případně i vedlejší činnosti, ale i ze státního rozpočtu. Hospodaření příspěvkové organizace je provozováno na základě vyrovnaného rozpočtu, pokud by rozpočet nebyl sestaven jakožto

[81] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2.

[82] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2., s.52

[83] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, pozn.2., s.52

[84] ŠKARABELOVÁ, Simona. *PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE JAKO KONKURENT NESTÁTNÍM NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM* [online]. **2014**,s.4.

vyrovnaný, tak by to nebylo možné. Do rozpočtu příspěvkové organizace mohou být zahrnovány pouze náklady a výnosy organizace, které jsou spojovány se službami, které organizace poskytuje, a především jsou součástí její hlavní činnosti. Základní povinnost každé příspěvkové organizace je dbát na to, aby došlo ke splnění jejich stanovených úkolů, a to za možná nejhospodárnější možnou cestu do které spadá i dodržení určitých finančních vztahů státního rozpočtu[85].

Hlavním zdrojem státních příspěvkových organizací jsou zdroje od jeho zřizovatele, v tomto případě tedy státu. Je potřeba hned na úvod zdůraznit, že státní příspěvkové organizace v praxi často provádějí vedle své hlavní činnosti i vedlejší činnost, čímž je na mysli hospodářská nebo doplňková činnost. Avšak je důležité, aby během své hospodářské činnosti nedocházelo k narušení své hlavní činnosti, ke které je organizace zřízena a aby její služby, které poskytuje odpovídaly poslaní organizace. Kromě prostředků dotovaných ze strany zřizovatele nebo ze státního rozpočtu mají možnost organizace hospodařit i s prostředky z fondů, z peněžitých darů či z vlastní činnosti apod. *„Jelikož se jedná o účetní jednotku, hospodaření vychází z rozpočtu dané organizace.“* Rozpočet organizace je sestaven jakožto vyrovnaný a její vedlejší činnost musí být sledována pouze odděleně od její hlavní činnosti[86].

K hospodářskému finálnímu výsledku příspěvkové organizace se dobereme tak, že je tento výsledek vytvořen ziskem z hlavní činnosti, a i ziskem z jiné činnosti, samozřejmě po zdanění. V případě, že by nastala situace, kdy příspěvková organizace své hospodaření zakončí ve ztrátě, tak je povinností zřizovatele domluvit se s příspěvkovou organizací na zabezpečení její úhrady z jejího rezervního fondu či zisku organizace, a to až do následujícího rozpočtového roku. Pokud by nebylo možné uhradit tuto ztrátu žádnou z uvedených možností, tak je zřizovatel nucen příspěvkovou organizaci zrušit. Na základě tohoto rozhodnutí může nastat situace, že by příspěvková organizace obdržela za porušení

[85] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.

[86] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3,s27.

rozpočtové kázně odvod a penále. Tyto odvody a penále hradí příspěvková organizace zejména ze svého rezervního fondu[87].

2.2 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Oproti státní příspěvkové organizaci je zdrojem hospodaření organizací územních samosprávných celků majetek, který jim je svěřen ze strany zřizovatele, a to v rozsahu, který je stanoven ve zřizovací listině. *„Jak uvádí § 28 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., v platném znění: „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.“* Jak již bylo několikrát zmíněno, tak zřizovatel poskytuje své organizaci finanční příspěvek na její provoz a její případný zisk z vedlejší činnosti může organizace využít pouze ve prospěch její hlavní činnosti[88].

Pokud nenastane situace, že by zákon stanovil jinak, tak příspěvkové organizaci nejsou a zároveň nemohou být svěřena stejná práva jako zřizovateli, který je povinen k majetku obce či kraje vykonávat. Například příspěvkové organizace mají možnost uzavírat smlouvy o půjčce či případně úvěru, ale pouze za podmínek, že došlo předtím ke schválení ze strany zřizovatele[89].

Příspěvková organizace za žádnou cenu nesmí zakládat jiné právnické osoby, a zároveň ani nemůže mít majetkovou účast v právnické osobě, která byla vznikla se záměrem podnikání. Princip fungování příspěvkové organizace spočívá v tom, že je organizace napojena na rozpočet, a to buďto na stranu příjmovou či výdajovou. Na základě tohoto principu dochází k tomu, že příspěvková organizace dostává buďto příspěvek nebo odvádí stanovený odvod. Příspěvek na provoz hlavní činnosti organizace je poskytován ze strany jejího zřizovatele, a to na základě výkonu či jiných kritérií. Je potřeba uvést na pravou míru, že finanční prostředky, které jsou poskytovány z rozpočtu zřizovatele, tak nejsou za žádnou

[87] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.

[88] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, pozn.. 3,s27.

[89] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.

cenu poskytovány na základě smlouvy dle soukromého práva, ale naopak jsou poskytovány na základě zřizovatele, který rozhoduje o výši příspěvku[90].

Hlavní činnost příspěvkové organizace je vždy řádně vymezena zřizovatelem během zřízení a hospodaření příspěvkové organizace se řídí vyrovnaným rozpočtem. Při nastání situace zhoršení hospodářského výsledku je příspěvková organizace povinna okamžitě nastavit určitá opatření, aby došlo co nejrychleji k jejímu vyrovnání. Příspěvková organizace zakládá mnoho peněžních fondů, mezi kterými jsou například ty nejdůležitější, a to rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb a mnoho jiných. Finanční zůstatky z těchto zmiňovaných fondu jsou následně převáděny do dalšího roku[91].

Příspěvkové organizace obcí mají téměř totožnou právní úpravu jako příspěvkové organizace krajů vyšších územně samosprávných celků, avšak až na jeden konkrétní rozdíl *„a to, že příspěvkové organizace krajů nemohou, na rozdíl od příspěvkových organizací obcí a hlavního města Prahy nebo dobrovolných svazků obcí, jim do správy svěřený majetek svého zřizovatele samy pronajímat nebo vypůjčovat“*[92].

2.3 Právní úprava a činnosti zabezpečované příspěvkovými organizacemi

Příspěvkové organizace mohou být zřizovány třemi typy zřizovatelů, jimiž jsou stát, kraj a obec. V České republice je fungování příspěvkových organizacích zcela vymezeno neboli upraveno v právních předpisech. Všechny činnosti, kterými se příspěvkové organizace zabývají není možné vyjmenovat, poněvadž jsou velmi pestré. Lze tak tedy jednoduše říci, že jsou vytvářeny z toho důvodu, aby vykonávaly veřejně prospěšné činnosti pro společnost. Avšak tyto činnosti by měli být nastaveny především tak, aby splňovaly veřejný zájem. *„Bohužel, při definování pojmu veřejný zájem se můžeme opřít jen o rozhodnutí Ústavního soudu ČR ze dne 14. října 1998 (Pl. ÚS 6/98), kde se uvádí, že podle judikatury českých obecných soudů je obstarávání věcí veřejného zájmu činností, který souvisí s plněním úkolů týkajících se věcí obecného zájmu, tedy nejen rozhodování orgánů státní moci a správy, ale i uspokojování zájmů občanů a právnických osob v oblasti materiálních, sociálních, kulturních a jiných potřeb, pokud se jedná o záležitosti obecného*

[90] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.

[91] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.

[92] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84.,s.6.

(veřejného) zájmu"[93]. Nejen školy, ale i sociální služby zabírají velmi širokou škálu činností, které poskytují příspěvkové organizace. Je třeba si ale uvědomit, že tyto organizace jsou primárně zřizovány kraji. Například v hlavním městě Praha je uvedeno aktuálně něco kolem 30 takovýchto organizací[94].

Všechny obce, a to i včetně statutárních měst jsou povinny zajišťovat dohled na typické činnosti na svých územích. Pod těmito typickými činnostmi si lze představit péči o veřejné prostranství, úklid, ale i opravy komunikací, úklid odpadu, péče o hřbitovy, provoz útulku, sběrných dvorů a mnoho dalších. Na základě toho, jak je tato obec veliká jsou zajišťovány tyto činnosti pouze jednou organizací, případně si obec najímá či vytváří speciální organizace, které se postarají o jiné či případně jednotlivé služby[95].

Pod pojmem typická příspěvková krajská organizace si kromě škol a organizací, které zajišťují sociální služby můžeme rovněž představit i příspěvkovou organizaci, která se například zabývá i správou a údržbou silnic. Zároveň si pod příspěvkovou organizací ať už krajskou či městskou můžeme představit divadla, muzea, galerie, zdravotnické zařízení a mnoho dalšího. Avšak pod státní příspěvkové organizace jsou primárně řazeny například výzkumné ústavy, vědecká pracoviště, ale hlavně Národní divadlo, Národní muzeum a mnoho dalšího[96].

2.4 Postavení a funkce příspěvkových organizací

Všechny příspěvkové organizace se řadí do oblasti nevýrobní sféry, poněvadž nevytvářejí hrubý domácí produkt, ale naopak z nějak čerpají prostředky, které využívají pro krytí svých vlastních potřeb. Příspěvkové organizace jsou organizace, které spadají do

[93] MITWALLYOVÁ, Helena. MAJÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V DNEŠNÍ DOBĚ SVÉ OPODSTATNĚNÍ? *PRÁVNÍK* [online]. **2014**(9),s.776.

[94] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[95] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[96] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

vládního sektoru, které stát využívá jejich prostřednictvím k zabezpečení a plnění svých funkcí vůči společnosti[97].

Příspěvkové organizace nám působí v mnoha oblastech, těmi nejzákladnějšími, ve kterých především působí a jsou využívány je oblast vědy a výzkumu, zdravotnictví, kultury, školství, obrany a bezpečnosti, sociální péče a mnoho dalších[98].

Hlavními zřizovateli příspěvkových organizací jsou organizační složky státu a územní samosprávné celky. Rozlišuje se na základě toho, jaké konkrétní úkoly plní jednotlivé příspěvkové organizace, podle toho se poté dělí jejich působnost na působnost v rámci celé republiky, nebo v rámci příslušného regionu. Na základě těchto stanovených kritérií se tyto organizace následně rozdělují buďto na ústředně řízené a v působnosti okresů a míst[99].

„Příspěvkové organizace jsou napojeny na rozpočet svého zřizovatel finančním vztahem – příspěvkem nebo odvodem“[100]. O rozdělení financí a výsledku hospodaření příspěvkových organizací rozhoduje zřizovatel, který postupuje podle platných právních předpisů o rozdělení[101].

Příspěvkové organizace získávají a hospodaří s finančními prostředky prostřednictvím:

- *vlastní činností,*
- *z rozpočtu zřizovatele,*
- *ze státního rozpočtu*
- *z vlastních finančních fondů,*
- *od jiných subjektů na základě smlouvy o sdružení,*
- *hospodářskou činností,*
- *příspěvky a dary od fyzických a právnických osob*[102].

Finanční prostředky, které příspěvková organizace získává na základě vlastní činnosti jsou na základě poměru k prostředkům, které jsou nutné pro zabezpečení jejich činnosti

[97] NOVÁKOVÁ, Štěpánka. *Účetnictví příspěvkových organizací*. Praha: INTES, 1997. ISBN 80-238-0936-9.

[98] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[99] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[100] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.„s.5.

[101] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[102] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97. ,s.5.

zpravidla vždy nižší. Na základě této skutečnosti je víceméně vždy hospodaření těchto organizací závislé na výši příspěvku z rozpočtu zřizovatele. Pokud nastane situace, že organizace není za žádných možností schopna krýt své osobní potřeby z vlastních příjmů, tak obdrží od zřizovatele dotační příspěvek na provoz, který má využít například na úhradu provozní činnosti, opravy, odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku, výdajů na údržbu a mnoho dalšího[103].

O tom o jak velký finanční příspěvek se bude jednat rozhoduje pouze zřizovatel, který může stanovený příspěvek zvýšit nebo naopak zkrátit, avšak tyto situace se naskytují pouze v případech, pokud by došlo k významnější změně stanovených podmínek, než za kterých byl finanční vztah k rozpočtu zřizovatele stanoven[104]. *„Zřizovatel může stanovit právo k čerpání příspěvku i v závislosti na vhodném výkonovém ukazateli, kdy vazba na skutečné výkony posiluje vztah příspěvkové organizace vůči přímým uživatelům jejich služeb"*[105]. Finanční příspěvek je poskytován organizacím pouze na základě toho, že byly splněny domluvené podmínky a že byla daná služba uživatelem realizována a přijata (Nováková, 1997). *„V této souvislosti je třeba připomenout, že výkonové ukazatele je nutno stanovit tak, aby odpovídaly konkrétním požadavkům (nelze vázat u kulturních organizací, například divadel, příspěvek v závislosti pouze na počtu představení bez ohledu na návštěvnost)*"[106].

V případě situace, že příspěvková organizace nemá dostatek vlastních finančních prostředků na nezbytné investiční potřeby, může tak zřizovatel poskytnout finanční příspěvek nejen na činnost organizace, ale i příspěvek na případné investice společnosti. Pokud by byla investiční akce společnosti naléhavá a důležitá, tak je možné, aby byla

[103] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[104] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[105] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.,s.6.

[106] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.,s.6.

organizaci poskytnuta i tzv. individuální dotace na vybrané investiční akce, která je brána ze státního rozpočtu republiky[107].

Na základě aktuálně platných právních předpisů mohou zažádat příspěvkové organizace pouze se souhlasem zřizovatele o zřízení finančního fondu za účelem úhrad výdajů, které nejsou pokryty příspěvkem od zřizovatele[108].

Příspěvkové organizace mohou na základě smlouvy o sdružení ve funkci sdružovatele přijímat jakékoliv finanční prostředky do fondu sdružených prostředků na případné plánované akce investičního i neinvestičního charakteru, například výstavba dětského hřiště pro mateřskou školku v obci[109].

Příspěvková organizace, která kromě hlavní činnosti provozuje i činnost hospodářskou může tyto získané finanční prostředky z hospodářské činnosti využít i pro zkvalitnění provozu jejich hlavní činnosti[110].

Nastane-li situace, kdy plánované výnosy překročí plánované náklady, tak zřizovatel příspěvkové organizace může stanovit odvod z vytvořeného hospodářského výsledku. V pravomoci zřizovatele je stanovit kromě tohoto odvodu taktéž možnost stanovit odvody z hmotného i nehmotného investičního majetku, a to pouze za předpokladu, že[111]:

- *nepočítá se s dalším rozvojem organizace a postupně se omezuje její činnost,*
- *počítá se s jejím zrušením nebo změnou hospodářsko-právní formy,*
- *objem odpisů výrazně převyšuje potřeby organizace v oblasti reprodukce nehmotného a hmotného investičního majetku[112]*.

Na rozdíl u základních finančních vztahů je v pravomoci zřizovatele:

- *určit způsob usměrňování mzdových prostředků,*
- *uplatňovat sankce při porušení finanční kázně[113]*.

Hmotná zainteresovanost příspěvkové organizace spočívá na dosažení ideálním či zlepšeném hospodářském výsledku. Na základě jednoduché rovnice nám vzniká zlepšený

[107] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[108] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[109] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[110] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[111] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[112] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97., s.107.

[113] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97., s.107.

hospodářský výsledek tak, že v případě, že skutečný hospodářský výsledek bude razantně dosahovat vyšších výsledků, než stanovený hospodářský výsledek ve finančním vztahu k rozpočtu zřizovatele nebo jinak nazvaný jako plánovaný hospodářský výsledek. K tomu, aby příspěvková organizace dosáhla značně lepšího hospodářského výsledku, může docílit úsporou svých provozních nákladů, nebo překročením plánovaných výkonů. Příspěvkové organizace si takto získané finanční prostředky může přidělit do svých finančních fondů. Nastane-li situace opačného případu, tudíž že dojde ke zhoršení hospodářského výsledků, tak využije tyto uložené zdroje ze svého finančního fondu k úhradě negativ pro zlepšení situace[114].

Příspěvkové organizace mohou za podmínek, že splňují veškeré požadavky svého zřizovatele provozovat ke své hlavní činnosti pro kterou byla primárně zřízena taktéž i vedlejší hospodářskou činnost. Její rozsah a zaměření hospodářské činnosti pro konkrétní druh podnikání stanoví buďto zřizovatel organizace nebo obecně závazné právní předpisy[115].

2.5 Hlavní a hospodářská činnost příspěvkové organizace

Pojem **hlavní činnost** nám definuje princip, za jakým účelem byla příspěvková organizace zřízena a k čemu nám slouží. Názornou ukázkou hlavní činnosti příspěvkové organizace může být například[116]:

- Knihovna – slouží nám k možnosti zapůjčení knih, čímž se tedy půjčování stává hlavní činnost.
- Školní jídelna – slouží jako stravovací služba pro žáky, učitele a jiné, čímž se tedy tato činnost stává hlavní činností[117].

Avšak to není celé tak jednoduché, jelikož přesnou náplň činnosti je potřeba vymezit zřizovatelem příspěvkové organizace ve zřizovací listině. Poskytované služby jsou ve

[114] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[115] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[116] KOPEK, Rudolf. *Účetnictví příspěvkových organizací: studijní text pro distanční studium*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-708-2605-3., s.3,4.

[117] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

většině případech pro užívající bezplatné nebo případně za ceny, které pokrývají neúplnou část vlastních nákladů[118].

Pojem **hospodářská činnost** je definována činností podnikatelskou, jelikož její základní cíl směřuje k dosažení zisku[119]. Jednodušeji lze říci, že hospodářská činnost prováděna v příspěvkových organizacích přináší možnost získat mimorozpočtové finanční příspěvky pro zlepšení jejich rozpočtu. Je zapotřebí, aby příspěvkové organizace dostaly k hospodářské činnosti souhlas od jejich zřizovatele, na případně další typy činností je potřeba zařídit živnostenský list. V samotné praxi je naprosto běžné, že příspěvkové organizace mohou mít i několik hospodářských činností[120]. Stejně jako u činnosti hlavní by měla být činnost hospodářská přesně vymezena ve zřizovací listině, avšak tento bod není zásadně povinný. Na základě tohoto důvodu zřizovatel stanoví příspěvkové organizaci přesné podmínky pro provádění její činnosti, a to především[121]:

- *Hospodářská činnost se nesmí provozovat na úkor hlavní činnosti, např. tím, že by se bezplatné služby hlavní činnosti poskytovaly v hospodářské činnosti za úplatu.*
- *Výsledek hospodářské činnosti musí být použit pro rozvoj a zkvalitnění hlavní činnosti.*
- *Pro hlavní činnost je hospodářský výsledek hospodářské činnosti mimorozpočtovým zdrojem*[122].

Příspěvková organizace jako organizace mající vlastní právní subjektivitu rozhoduje na základě vlastní kompetence při dodržování podmínek, které byly stanoveny zřizovatelem

[118] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

[119] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

[120] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[121] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

[122] KOPEK, Rudolf, pozn. 116., s.3.

o hospodářské činnosti, musí tak tedy vydat vnitřní směrnici k tomu, aby byla oprávněna provádět tuto činnost. Tato vnitřní směrnice by měla obsahovat:

- *Vymezení obsahu (předmětu) a rozsahu hospodářské činnosti,*
- *Právní normy, podle nichž se hospodářská činnost provádí,*
- *Provozované živnosti podle živnostenského zákona a živnostenská oprávnění,*
- *Vazbu na zřizovací listinu,*
- *Způsoby evidence, kalkulací, cenové tvorby, odpracované doby a odměňování,*
- *Způsob rozdělení a užití hospodářského výsledku této činnosti*[123].

Je nutné, aby v účetnictví příspěvkové organizace došlo ke striktnímu oddělení hlavní a hospodářské činnosti v analytické evidenci a případně i ve vnitropodnikovém účetnictví[124].

Názorným příkladem hospodářské činnosti může být hospodářská činnost škol (týká se především vysokých a středních odborných škol), kdy dochází k tomu, že školy za případnou úplatu provádějí na studentech výzkumné, umělecké práce, odborné posudky a expertízy, projektové a další práce podle jejich odborného zaměření. Následné zisky z těchto aktivit dále využívají školy pro vlastní dobro, a to například pro nakoupení nového vybavení učeben, modernizaci školy a popřípadě k jiným účelům v zájmu pedagogického a odborného růstu[125].

Jak již bylo zmíněno na začátku, tak příspěvkové organizace se v rámci hospodářské činnosti chovají jako podnikatelské subjekty. Z této věty vyplývá, že stejně jako ostatní podnikatelské subjekty podléhají povinnosti odvodu daně z příjmu dle zákona č.588/1992

[123] KOPEK, Rudolf, pozn. 116., s.4.

[124] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

[125] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

Sb., o dani z přidané hodnoty čímž se stávají plátci daně a je jejich povinností se přihlásit příslušnému finančnímu úřadu a o této skutečnosti také účtovat[126].

Hospodaření příspěvkové organizace a její schématická výsledovka:

Obrázek č.3 – Hospodaření příspěvkové organizace a její schématická výsledovka[127]

Pojem **zlepšený hospodářský výsledek** definuje základní rozdíl mezi skutečně dosaženým hospodářským výsledkem a rozpočtovaným hospodářským výsledkem, který je stanoven k rozpočtu zřizovatele ve finančním vztahu. Příspěvková organizace si prostředky, které byly pokryté tímto zlepšeným hospodářským výsledkem nechává. V neposlední řadě dochází k navyšování fondu příspěvkové organizace pomocí zdrojů získaných na základě zlepšeného hospodářského výsledku[128].

2.6 Hospodaření příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou většinou vytvářeny z toho důvodu, aby pomáhaly obcím nebo krajům při plnění jejich povinností, zejména co se týče hospodářského využívání majetku a poskytování veřejně prospěšných služeb. Konkrétně v praxi to pak chodí tak, že jsou často zakládány za účelem pomáhat v oblastech školství, zdravotnictví, sociálních služeb, ale i kultury. Tento krok tak často vychází z potřeby, aby některé úkoly obce nebo kraje byly lépe zajištěny prostřednictvím specializovaných subjektů nebo oddělení, než aby

[126] NOVÁKOVÁ, Štěpánka, pozn. 97.

[127] KOPEK, Rudolf, pozn. 116., s.4.

[128] KOPEK, Rudolf, pozn. 116.

byly řešeny přímo orgány obce či kraje. Příspěvkové organizace jsou výhradně vytvářeny za účelem naplňování potřeb obce a neslouží tak k žádným jiným účelům[129].

Jak již bylo na začátku zmíněno, tak každá příspěvková organizace je zřízena za nějakým účelem. Většinou se jedná primárně o plnění veřejné služby, což lze vnímat jako její hlavní činnost. Co se týče ekonomického hlediska, tak tyto veřejné služby nejsou nijak ziskové, případně pouze minimálně, a proto musí být dotována ze strany zřizovatele. V systému, který využívá Česká republika to funguje na principu, že zřizovatel každoročně z vlastního rozpočtu uvolňuje částku na tzv. běžné neboli provozní výdaje organizace, ve kterých jsou zahrnovány i finanční prostředky na mzdy zaměstnanců[130].

V praxi to funguje tak, že s příspěvkovou organizací namísto zřizovatele komunikuje pověřený pracovník úřadu, který má tuto povinnost vymezenou ve své pracovní náplni. Povinností tohoto pověřeného pracovníka je potřeba znát velmi dobře fungování samotné organizace, starat se o zprostředkování komunikace mezi politickou reprezentací a příspěvkovou organizací, a zároveň by se měl aktivně podílet na tvorbě jejího nového rozpočtu a mnoho dalšího[131].

2.6.1 Majetek příspěvkové organizace

Majetek, který poskytuje zřizovatel příspěvkové organizaci je jí svěřen do její moci, aby o něj pečovala jako o svůj vlastní. V případě, že by příspěvková organizace zanikla, tak majetek i nadále zůstává v moci zřizovatele, avšak pokud by nastala situace, že by zřizovatel zemřel, tak do hry vstupuje možnost, že by svěřený majetek zůstal v moci organizace. Kompletní množství majetku, který zřizovatel svěřil organizaci musí být uveden ve zřizovací listině. Často jsou vedeny spory mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací v tom slova smyslu, že majetek, který organizace využívá pro své vlastní potřeby, jakožto například vozidla, nábytek, kancelářské vybavení a jiné považuje zřizovatel za svůj vlastní majetek, a nikoliv za majetek příspěvkové organizace. Teoreticky, pokud organizace zaplatila náklady za tyto potřeby ze své vedlejší činnosti, tak by tyto předměty měly náležet organizaci a nikoliv zřizovateli. Material requirements planning zkráceně MRP pořízení majetku

[129] STREJČKOVÁ, Dagmar. *FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ* [online].

[130] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[131] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

z vedlejší činnosti vyloženě neřeší, jelikož podle novely MRP, jenž byla provedena zákonem č. 477/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů nemůže v žádném případě nastat situace, že by příspěvková organizace nabyla jakéhokoliv majetku bez písemného souhlasu ze strany zřizovatele, který by musel být uveden ještě před jejím zřízením[132].

Ustanovení § 27 odst. 4 zahrnuje další možnost pro příspěvkové organizace ve smyslu získání majetku i mimo obvyklé prostředky od svých zřizovatelů. Tato část představuje klíčovou změnu, která byla provedena novelou zákona č. 477/2008 Sb., a začala platit od 1. 4. 2009. Podle tohoto ustanovení příspěvkové organizace získávají majetek pro svého zřizovatele, pokud zákon nestanoví jinak. Zřizovatel může určit, v jakých situacích je nutný jeho předchozí písemný souhlas pro získání takového majetku. Toto ustanovení reguluje nabytí jak movitého, tak nemovitého majetku, včetně hmotného a nehmotného, spotřebovatelného i nespotřebovatelného, dlouhodobého i krátkodobého a dalšího. Lze interpretovat, že tato definice zahrnuje veškerá aktiva příspěvkové organizace. Z textu zákona je zřejmé, že při uzavírání smluv o převodech vlastnictví nemá příspěvková organizace žádná omezení, s výjimkou konkrétních případů, kde je nutný předchozí písemný souhlas zřizovatele[133].

Takže se může stát, že příspěvková organizace uzavře smlouvu, třeba kupní, ale přesto předání koupeného předmětu přechází na zřizovatele. To samé platí i pro původní získání vlastnictví, například při výrobě nové věci. I v tomto případě přechází vlastnictví na zřizovatele, i když si předmět pořídila a používá příspěvková organizace. Dokonce i drobné věci, zásoby a materiál jsou převedeny do vlastnictví zřizovatele. Proto je vhodné, aby zřizovatelé jasně stanovili práva a povinnosti týkající se tohoto majetku. Pokud zřizovatel chce, aby se majetek získával pouze s jeho souhlasem, musí jasně určit, kdy je tento souhlas nutný. Pro právní jistotu všech zúčastněných stran je zřizovatel povinen zveřejnit veřejně, že platnost některých právních úkonů příspěvkové organizace, které vedou k získání majetku pro zřizovatele, je podmíněna jeho předchozím písemným souhlasem v Ústředním věstníku České republiky podle ustanovení § 39b odst. 3 zákona o registru veřejné podpory[134].

Majetek, jenž je svěřen do rukou příspěvkové organizaci může dosahovat opravdu rozsáhlých hodnot, například je tomu tak u Technické správy komunikací hl. m. Prahy

[132] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[133] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[134] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

(TSK), které je svěřen majetek, jenž dosahuje celkové sumy něco přes 112 mil. Kč a zároveň obsahuje ještě další hmotný majetek[135].

Podle zákona č. 320/2001 Sb., má příspěvková organizace povinnost nabídnout bezplatně svému zřizovateli zpátky majetek, který od něj získala, a který pro organizaci již nemá žádné využití a stane se pro ni trvale nepotřebným. Tato nabídka musí být učiněna písemně. Jestliže zřizovatel odmítne tuto nabídku, může organizace převést tento majetek do vlastnictví jiné osoby, ale pouze s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Podmínky této převodové transakce jsou stanoveny zřizovatelem. Tyto podmínky jsou obvykle určeny až po posouzení konkrétní situace, neboť zřizovatel musí zohlednit efektivitu, účelnost a hospodárnost nakládání s majetkem, jelikož jde o veřejné prostředky podle zákona o finanční kontrole. Majetek může být považován za trvale nepotřebný, pokud je zastaralý, poškozený, nevyhovující pro potřeby organizace nebo pokud organizace už nemá potřebu ho využívat, například kvůli změně své činnosti[136].

2.7 Finanční hospodaření příspěvkových organizací

Správa finančních prostředků u příspěvkových organizací je stanovena především podle § 28 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, kde jsou rovněž specifikovány zásady pro správu jejich finančních fondů. Příspěvkové organizace jsou financovány jak z výnosu získaných z vlastní činnosti, tak ale i z finančních příspěvků, které získávají od svého zřizovatele. Tyto organizace rovněž spravují také finanční prostředky, které získaly z fondů, dárcovských příspěvků od jednotlivců a korporací, Národního fondu a dalších zahraničních zdrojů, jak je uvedeno v § 28 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Pod příjmy, které byly získány pomocí své vlastní hlavní činnosti si lze představit například platby za služby, příjmy z prodeje zboží, výnosy z právních vztahů, jako jsou například pokuty nebo úroky, pod které mohou spadat i finance získané prostřednictvím dotací či příspěvků od jiných právních subjektů. Finanční prostředky, které obdrží příspěvková organizace od svého zřizovatele zahrnují především provozní příspěvky, ale mohou zahrnovat i specifické dotace dle dohod či legislativy. Zřizovatelé poskytují finanční podporu příspěvkovým organizacím většinou na základě jejich potřeb a výkonu, jak uvádí § 28 odst. 4 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ačkoliv tento zákon neuvádí žádné konkrétní kritéria pro určení výše této finanční

[135] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[136] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

podpory. Je důležité, aby byly příspěvkové organizace schopny pokrýt všechny své nezbytné náklady činnosti, přičemž zřizovatelé mohou při stanovování výše provozního příspěvku zohlednit i výnosy organizace z vlastní činnosti a další zdroje financování. V praxi to může vést k situacím, kdy by v případě snížení finančního příspěvku od zřizovatele mohlo ovlivnit motivaci organizace k zajištění dalších financí nebo rozšíření své činnosti. Je tedy především podporováno, aby zřizovatelé během rozhodování o výši finanční podpory zvážili všechny finanční možnosti organizace a stanovili tak případné povinné cíle pro její hospodaření[137].

Dle ustanovení ve výše zmíněném zákoně je předpokládána možnost, kdy zřizovatel může požadovat, aby příspěvková organizace převedla část svých přebytečných prostředků zpět do rozpočtu zřizovatele. Toto se týká především situací, kdy příspěvková organizace generuje mnohem větší příjmy, než jsou její plánované výdaje, nebo má nadměrné investiční zdroje v porovnání s potřebami určenými zřizovatelem. Je předpokládáno, že takovýto finanční odvod může být nařízen jedině v případě, že by finanční výsledek byl předem určen jako závazný rozpočtový ukazatel. Avšak tento celkový mechanismus může být v praxi velmi problematicky, poněvadž se finanční situace organizace v průběhu roku mění a na základě předčasných finančních odvodů by mohlo vést k finančním problémům na konci roku. Na základě této skutečnosti je velmi důležité, aby zřizovatel před podstoupením tohoto kroku rázně zvážil všechny relevantní okolnosti. Avšak na druhou stranu je potřeba si uvědomit situace, kdy by příspěvková organizace mohla generovat příliš vysoké příjmy nebo udržovat příliš nízké náklady, což by mohlo vést k neefektivnímu využívání veřejných prostředků, což odůvodňuje možnost zřizovatele požadovat odvod. Podle § 28 odst. 10 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů může být vztah rozpočtu organizace k rozpočtu zřizovatele změněn ve prospěch zřizovatele pouze v případě vážných důvodů, což omezuje možnost zřizovatele snižovat příspěvek na provoz organizace bez oprávněného důvodu. Při stanovení výše finančního příspěvku na provoz organizace by měl být zřizovatel velice pečlivý, s možností zvýšit příspěvek později, pokud je to bez problémů, na rozdíl od složitějšího procesu jeho snížení. Absence konkrétní definice důvodů pro snížení rozpočtu

[137] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

znamená, že každá situace vyžaduje individuální posouzení a odůvodnění ze strany zřizovatele[138].

Do doby, než došlo k přijetí zákona č. 477/2008 Sb., kterým nastala změna v zákoně o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, nebyla otázka porušení rozpočtové kázně nijak jasně definována. S účinností této novely od 1. dubna 2009 byly do § 28 zákona nově zařazeny odstavce, a to konkrétně 7 až 9, které explicitně vymezují případy porušení rozpočtové kázně, postupy pro uložení sankcí za takováto porušení a možnosti jejich snížení či odpuštění. Je velmi zajímavé, že zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů obsahuje ustanovení o rozpočtové kázni obecně již v § 22, které se týká všech subjektů, zatímco zmíněný § 28 se specializuje pouze na příspěvkové organizace. Podle některých názorů odborníků je § 28 odst. 7 speciálnějším ustanovením ve vztahu k § 22, což nám říká, že se na porušení rozpočtové kázně příspěvkových organizací vztahuje konkrétně tento paragraf. Avšak velmi zajímavě, § 28 odst. 7 nezmiňuje žádné případy zadržení finančních prostředků, což vyvolává otázku, zda by se tyto situace neměly spíše řešit podle obecnějšího ustanovení v § 22. Na základě interpretace Ministerstva financí České republiky se porušení rozpočtové kázně příspěvkovými organizacemi řídí výhradně a pouze podle § 28, čímž se tato organizace odlišuje od ostatních subjektů[139].

Návrh novely tohoto zákona přináší další rozšíření, kdy se ustanovení odstavců 7 až 9 § 28 nevztahují na specifické případy použití či zadržení prostředků, které byly příspěvkovým organizacím poskytnuty z rozpočtu zřizovatele ze státních zdrojů pro konkrétní účel. V takových případech se má postupovat jedině podle § 22. Cílem tohoto návrhu je zajistit, aby příspěvkové organizace nebyly ve výhodnější pozici oproti jiným subjektům, které tyto prostředky rovněž obdrží, a aby byly stejně postiženy v případě porušení rozpočtové kázně, včetně možnosti uložení penále či omezení možnosti odvolání[140].

Novelou dle zákona č. 477/2008 Sb. byly do zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zavedeny konkrétní pravidla pro sankcionování porušení rozpočtové kázně příspěvkovými organizacemi. Zřizovatel má nyní možnost uložit příspěvkové organizaci odvod ve výši neoprávněně použitých finančních prostředků, přičemž lhůta pro

[138] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[139] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[140] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

uložení takového odvodu je omezena subjektivní promlčecí dobou jednoho roku od zjištění porušení a objektivní promlčecí dobou tří let od samotného porušení. To znamená, že zřizovatel musí jednat v rámci těchto lhůt, aby mohl sankci po organizaci efektivně vymáhat[141].

Dále byla zavedena možnost zmírnit přísnost sankcí snížením nebo úplným prominutím odvodu na základě písemné žádosti příspěvkové organizace. Rozhodnutí o snížení či prominutí odvodu je v pravomoci rady obce nebo kraje, která zastupuje zřizovatele a rozhoduje o správě příslušných právnických osob. Ministerstvo financí České republiky pečlivě zdůrazňuje, že zřizovatel během rozhodování o možném prominutí či snížení odvodu zohlední všechny relevantní okolnosti, včetně finanční situace organizace a dostupnosti prostředků v jejím rezervním fondu k pokrytí potenciálního odvodu[142].

Navrhovaná změna zákona, která zavádí jednoletou lhůtu pro podání žádosti o prominutí odvodu, je dalším krokem k posílení právní jistoty a předvídatelnosti postupů při porušení rozpočtové kázně. Tato lhůta dává příspěvkovým organizacím jasný rámec pro možnost obrátit se na svého zřizovatele s žádostí o zvážení snížení finančního trestu, čímž se posiluje princip spravedlnosti a možnosti nápravy v systému veřejného financování[143].

Příspěvkové organizace obcí nebo krajů jsou povinny vytvářet různé typy peněžních fondů, jak jsou stanoveny v § 29 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, mezi které patří rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Tvorba a využití těchto fondů je regulována specifickými ustanoveními tohoto zákona (§ 30 až § 33). Jakékoli podmínky, které zřizovatel stanoví pro čerpání nebo tvorbu těchto fondů, musí být v souladu s legislativou a nesmí jít v žádném případě proti ustanovením zákona[144].

Z hlediska vlastnictví finančních prostředků získaných příspěvkovou organizací v průběhu její činnosti dle § 27 odst. 4 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů jsou tyto prostředky považovány za majetek zřizovatele, v případě, že zřizovatel neurčí jinak. Na konci každého roku se zůstatky peněžních fondů převádějí do dalšího roku podle

[141] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[142] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[143] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[144] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

§ 29 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, což znamená, že tyto zůstatky nepřecházejí v žádném případě do rozpočtu zřizovatele[145].

Sněmovní tisk č. 287 představuje tři klíčové změny v ustanoveních týkajících se investičního fondu příspěvkových organizací podle Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů[146].

První změna – spočívá ve změně terminologie z "výnosy" na "příjmy" v konkrétních bodech, což má za cíl odstranit nesrovnalosti ve způsobu tvorby fondu z prodeje majetku, ať už svěřeného nebo vlastního, tím, že se oba případy budou nyní řídit stejnými pravidly. Tímto se sjednocuje postup při tvorbě investičního fondu, ať už jde o příjmy z prodeje dlouhodobého majetku definovaného v různých bodech zákona.

Druhá změna – představuje podstatný posun od koncepce založené na výnosech a odpisech k přímému vytváření fondu z finančních prostředků, tedy z příjmů. To znamená, že fond nebude tvořen okamžikem účtování o odpisech nebo výnosech z prodeje, ale až v momentě, kdy dojde ke skutečnému získání příjmů, čímž se zjednodušuje a zpřehledňuje celý proces.

Třetí změna – spočívá ve vypuštění části textu ve druhém odstavci, což se týká účetního postupu při využívání investičního fondu. Tato změna by neměla mít významný dopad na účetní praxi, jelikož postupy týkající se zúčtování investičního fondu do výnosů organizace jsou dále upraveny v Českých účetních standardech.

Co se týče úvěrů a půjček, tak novelou zákona bylo zavedeno, že příspěvková organizace může uzavírat smlouvy o úvěru nebo půjčce pouze s předchozím písemným souhlasem od svého zřizovatele, což přináší vyšší míru právní jistoty. Zřizovatel by měl být informován o všech důležitých aspektech smlouvy před vydáním souhlasu, což znamená, že smlouva o půjčce nebo úvěru by měla být zřizovateli předložena primárně v plném znění. Tento požadavek na předchozí písemný souhlas zřizovatele má za cíl zajistit, že finanční závazky příspěvkové organizace budou v souladu s jejími možnostmi a potřebami, a zároveň tak budou předcházet potenciálním konfliktům nebo nesrovnalostem[147].

[145] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[146] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

[147] STREJČKOVÁ, Dagmar, pozn. 129.

3 Problémy příspěvkových organizací

3.1 Politické zásahy do činnosti příspěvkové organizace

Na základě skutečnosti, že jsou příspěvkové organizace územních samosprávných celků zřizovány zastupitelstvy, tak může nastat situace, že v případě chybného rozhodnutí zvolených zástupců může negativně ovlivnit činnosti organizace. Každý zřizovatel příspěvkových organizací si musí uvědomit podstatu rozdílu mezi soukromými firmami, které vznikají na základě snahy vygenerovat co nejvyšší zisky a příspěvkovými organizacemi, které jsou založeny na principu vykonávání veřejně prospěšných činností bez vidiny zisku. Jelikož jsou příspěvkové organizace veřejnoprávním subjektem, podléhají veřejné kontrole. Aktivní zapojení občanské společnosti v tomto smyslu může vést k upozornění, pokud činnost neodpovídá veřejnému zájmu, a tím i ke zahájení řešení situace[148].

Územní samosprávné celky jsou velmi komplikovaná z důvodu pravidel, která se týkají především oblasti veřejných zakázek a která zdaleka překračují pravidla zákona ohledně zadávání veřejných zakázek, ale i zákonů o obcích, krajích a především hl. m. Prahy. HMP má ve svých pravidlech uvedeno, že u malých zakázek je povinen zadavatel zpracovat před samotným zahájením zadávacího řízení zkontrolovat jeho záměr důvodu zrealizování zakázky. Povinností každého zadavatele je předložit radě HMP svůj vlastní záměr ke schválení a zrealizování. Bez tohoto schválení od rady není schopen zadavatel nijak dále pokračovat, jelikož toto schválení HMP je podmínkou pro zahájení samotného zadávacího řízení. To lze chápat tedy jednoduše tak, že jakákoliv zakázka, a to i klidně do 100 tisíc je potřeba, aby byla schválena radou[149].

Další, a ještě závažnějším problém zastupitelstev územních samosprávných celků je skutečnost, že jeho personál nedisponuje dostatečným vzděláním v oblasti veřejné správy a mnoha konkrétních zákonech, jako právě například zákona o obcích, veřejných zakázkách, zákoníku práce a mnoho jiných. Avšak skutečnost je taková, že zastupitelé nemají povinnost se pravidelně vzdělávat jakožto úředníci územních samosprávných celků. Tímto nedostatkem znalostí dochází často k tomu, že politici na základě neznalosti převážně

[148] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[149] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

rozhodují nevědomě, je jim to jedno. Hlavním problémem, o kterém se často nemluvilo je to, že potřeba vyřešit tuto neznalost a nevědomost politiků v oblasti veřejné správy nikdo neřeší a nedostatečně se o tom komunikuje. Tito zástupci, jenž jsou do svých pozic voleni často odmítají konzultovat tyto problémy s úředníky, poněvadž jim to ego nedovolí a žijí tak v domnění, že právě oni vědí, co a jak nejlépe dělat, protože soudí na základě svých možných zkušeností. V České republice oproti například Velké Británii a Americe to vypadá tak, že právě politici se často snaží znevážit úředníky, což naopak spíše vede k poklesu v důvěru samotných politiků, zatímco právě ve VB a USA to funguje na skutečnosti, že úředníci jsou většinou mnohonásobně více váženi než samotný politici. Avšak bohužel v České republice jsou dlouhodobě politici, a i úředníci shazováni a nemohou se tak vyloženě pyšnit dobrou pověstí. Avšak veřejnost si postupně začíná všímat té skutečnosti, že valná hromada politiků využívá úředníky jako živý štít, za které se mohou jednoduše schovat, aby se nemuseli stavět přímé kritice a měli tak na koho svůj problém hodit[150].

Jako příklad nedostatečné informovanosti volených zástupců lze uvést to, že někteří zastupitelé nemají povědomí o tom, že město nepokrývá 100 % nákladů na běžné výdaje příspěvkových organizací. Mnozí z nich se domnívají, že finanční prostředky poskytnuté příspěvkovým organizacím neodpovídají výsledkům jejich činnosti, a to bez hlubší znalosti této problematiky[151].

Dalším velmi zásadní problém spočívá v krátkém volebním období, které nedokáže adekvátně reflektovat sedmiletý plánovací cyklus Evropské unie. Úřady veřejné správy jsou významnými příjemci dotací z fondů EU. Proto se nabízí zvážení, zda by nebylo vhodné posunout termín voleb do obecních zastupitelstev o rok dříve, tak aby strategické plány, které územní samospráva vytváří, lépe korespondovaly s možnostmi získání finančních prostředků z fondů EU v následujícím plánovacím období. Tím by se výrazně snížilo riziko, že samospráva bude v jednom volebním období investovat do projektů, které budou po nových volbách zastaveny kvůli změně politických priorit. Čtyřleté období voleb je příliš krátké na to, aby zastupitelé nesli plnou odpovědnost za svá rozhodnutí. Na rozdíl od toho

[150] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[151] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

je v Německu obvyklá délka volebního období pro obecní rady 5 let, a v Bavorsku dokonce 6 let[152].

3.2 Odměňování zaměstnanců

Na základě toho, o jakou příspěvkovou organizaci se jedná, tak je určováno, jakým způsobem je zaměstnancům vyplácena jejich odměna, a to buďto ve formě platu nebo ve formě mzdy. *„Dle § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce záleží na tom, zda finanční prostředky na mzdové náklady pocházejí plně z dotace zřizovatele či z vlastní ekonomické činnosti. PO, jejich zaměstnanci spadají do mzdového systému, nemusí zařazovat své zaměstnance do tabulkového systému a výše jejich mzdy se blíží úrovni mezd v soukromém sektoru. Ostatní PO odměňují zaměstnance stejně jako úřady, platí zde stejný platový systém, stanovující tarifní třídy a stupně dle vzdělání a délky praxe. Právě z důvodu tohoto systému nejsou PO odměňující své zaměstnance v platu schopny odpovídajícím způsobem ohodnotit své odborníky nebo mladé zaměstnance“*[153].

Motivace pro zaměstnance může být navýšena například na základě toho, že se budou aktivně a pravidelně zapojovat do různých projektů organizace. Tohoto zmíněného způsobu využívají především všechny školská zařízení. Vedlejší činnost, kterou příspěvková organizace vykonává ke své hlavní činnosti se může jinak považovat eventuálně za další možný zdroj odměn, a proto je možné je vytvářet ve všech různých typech příspěvkových organizacích, avšak jejich finální zisk záleží na mnoha dalších faktorech. Oproti například organizacím, které vykonávají svojí vedlejší činnost v oblasti školství, zdravotnictví a sociálních zařízeních mají právě organizace, které pečují především o veřejná prostranství či zeleň mnohem větší rozsah v oblasti vedlejší činnosti než právě zmiňované první tři. Tento zisk, který organizace realizují ze své vedlejší činnosti, jak už víme mohou využít pouze pro zlepšení jejich hlavní činnosti, takže v případě, že škola pronajímá svoji tělocvičnu, tak utržené zisky může využít např. pro nakoupení potřebného vybavení. Motivace získání

[152] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[153] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93., s.786.

vyšších zisků pomáhá zaměstnancům a vedení příspěvkových organizacích k vyšší efektivitě jejich činnosti[154].

Pokud by nastala situace, že příspěvková organizace nemá dostatečný příjem ze své vedlejší činnosti pro uhrazení částečně platů zaměstnanců, tak je konkrétně v oblasti odměňování zcela odkázána na dotaci ze strany svého zřizovatele. Existuje i možnost nefinanční motivace, pod kterou si lze představit například delší dovolenou, příspěvky na stravování, jistota zaměstnání, ale i financování školení zaměstnanců[155].

Existuje mnoho odborných publikací, které zkoumají motivaci zaměstnanců ve veřejné správě, a to jak z hlediska finančních podnětů, tak z hlediska touhy jednotlivců uskutečňovat veřejně prospěšné aktivity. Tato motivace zahrnuje touhu provádět činnosti pro obecný prospěch, vyvinutý pocit občanské zodpovědnosti, empatii a touhu poskytovat pomoc. Tento fakt vysvětluje situaci, kdy jsou v institucích s veřejným příspěvkem zaměstnáni jedinci, kteří jsou uznáváni v daném oboru pro své odborné schopnosti. Avšak za žádných okolností nelze předpokládat, že by všech několik stovek tisíc zaměstnanců veřejné správy bylo motivováno pouze tou myšlenkou, že budou vykonávat veřejně prospěšnou činnost a budou se cítit dobře. Proto určitě je potřeba přikročit především k finanční motivaci a případně i nefinančním motivacím nebo k dalším nástrojům[156].

3.3 Výhody a nevýhody příspěvkových organizací

3.3.1 Nevýhody příspěvkové organizace

Hlavní nevýhodou příspěvkové organizace spojenou s právní subjektivitou příspěvkové organizace je diskriminační nastavení v oblasti hospodaření s majetkem,

[154] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[155] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[156] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

mzdové a daňové politiky a správy a řízení ve srovnání se soukromým i neziskovým sektorem. Tento nedostatek je však vyvážen pravidelným financováním z rozpočtu města.

Omezení v oblasti mzdové politiky jsou hlavním faktorem ohrožujícím konkurenceschopnost a výkonnost.

Rámec pravidel v hospodaření s movitým a nemovitým majetkem také přispívá k demotivaci.

Dalším negativním faktorem je praktická nemožnost kooperativního financování, což zahrnuje současný příspěvek ze státního, krajského a místního rozpočtu bez ohledu na zřizovatele, ale spíše zohledňuje geografický původ klientů.

V celém procesu fungování příspěvkové organizace (od zakládání přes správu a řízení až po kontrolní mechanismy) je zjevně oslaben prvek odborného řízení, zejména pokud jde o divadelní aspekt. Tento nedostatek se projevuje při jmenování ředitelů, hodnocení činností a absencí správních rad nebo nezávislých odborných orgánů.

V tomto kontextu je diskutována silná politická závislost příspěvkových organizací na svém zřizovateli. Dochází k omezování ohledně přizpůsobování se v poskytování jejich služeb[157].

3.3.2 Výhody příspěvkové organizace

Zjevný zájem města o aktivity určitého subjektu, který poskytuje veřejné služby, včetně pravidelného finančního zajištění (například možnost zajištění existence profesionálního divadla, které bude obsahovat repertoárové typy s vlastním souborem).

Navazuje stabilní spojení mezi veřejnými službami a prostředím, kde jsou poskytovány (buď ve vlastnictví města nebo v pronájmu).

Poskytuje jistotu zaměstnání a mzdy, i když mohou být nižší než celostátní průměr. Pracovní vztah v těchto typech institucí lze považovat za stabilní, s připojením různých

[157] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84., s. 9.

výhod a záruk (například fond kulturních a sociálních potřeb, kolektivní smlouvy, zdravotní a sociální pojištění atd.).

Organizace není povinna provádět audit svého hospodaření, s výjimkou případů stanovených zákonem.

V případě divadel je příspěvková organizace zárukou trvalého provozu divadelních aktivit (buď divadel s dlouhodobým plánem nebo divadel s bohatou tradicí). Pokud by bylo možné zaručit trvalý provoz divadelních aktivit pomocí jiného právního či ekonomického modelu, právní forma příspěvkové organizace pro divadelní činnost by ztratila nejen svou legitimitu, ale i svou poslední opodstatnění[158].

3.4 Efektivita příspěvkové organizace a optimalizace jejich činnosti

Často se vyskytuje situace, kdy některé příspěvkové organizace bývají kritizovány zastupiteli obcí, za to, že jejich hospodaření není nastaveno správně, jelikož nejsou dostatečně efektivní a tzv. nejsou nuceny trhem k lepšímu ekonomickému uvažování. V důsledku současných úsporných opatření dochází k úbytku financí určených na provozní náklady příspěvkových organizací. Tyto organizace se tak musí vyrovnat s klesajícím financováním při zachování stejného objemu své činnosti[159].

Zřizovatelé by měli podrobit své příspěvkové organizace důkladné analýze. Například Hlavní město Praha od roku 2005 iniciovalo rozsáhlou optimalizaci činností svých příspěvkových organizací. Provedlo revizi všech 300 organizací, optimalizovalo jejich činnosti a některé z nich dokonce zrušilo. Tyto činnosti převedlo přímo pod správu Magistrátu hlavního města Prahy. Jako příklad může sloužit zrušení příspěvkové organizace Integrovaný regionální operační program (dále jako IROP) v roce 2007. Osm výkonných zaměstnanců bylo převedeno na Odbor správy majetku a budova, kde organizace sídlila, byla převedena pod správu Městské části Praha 1. Některé organizace byly sloučeny, jako například zrušení Ústavu dopravního inženýrství (dále jako ÚDI), kdy výkonní zaměstnanci

[158] ŠKARABELOVÁ, Simona, pozn. 84., s.10.

[159] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

byli převedeni do nově vytvořeného Útvaru dopravního inženýrství. Bylo také propuštěno několik provozních zaměstnanců a budovy, kde tyto organizace sídlily, byly pronajaty[160].

Efektivita příspěvkových organizací je také ovlivněna účinnou kontrolou ze strany zřizovatele. Je klíčové, aby veřejnoprávní kontrola probíhala pravidelně a systematicky. Běžnou praxí je, že tato kontrola se koná v každé příspěvkové organizaci jednou za tři roky. Jejím hlavním zaměřením je zejména ekonomická stránka fungování. Kromě toho zaměstnanci zřizovatele poskytují metodickou podporu příspěvkovým organizacím, a to nejen v oblasti ekonomické, ale také například v právní sféře, pokud daná organizace nemá vlastního právníka[161].

Na závěr je potřeba říci, že efektivitu činnosti příspěvkových organizacích lze navýšit i tak, že mezi sebou budou vzájemně organizace komunikovat. Jednotlivé příspěvkové organizace si tak zbytečně nebudou konkurovat, a především se každý bude individuálně rozvíjet ve svých volnočasových aktivitách pro vlastní konkrétní oblasti[162].

[160] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[161] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[162] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

4 Kontrola příspěvkových organizací

Podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole je finanční kontrola nedílnou součástí systému finančního řízení, který má za cíl dohlížet na hospodaření s veřejnými prostředky. Tento systém zahrnuje:

- *systém finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány podle § 7 až 11,*
- *systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv podle § 24,*
- *vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy podle § 25 až 31.*[163]

Dále dle zmíněného zákona *„systém podle odstavce 1 písm. a) zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky zejména při vynakládání veřejných výdajů včetně veřejné finanční podpory u kontrolovaných osob, a to před jejich poskytnutím, v průběhu jejich použití a následně po jejich použití, včetně auditu podle přímo použitelných předpisů Evropských společenství (dále jen "veřejnosprávní kontrola")“*[164].

Dále dle tohoto zákona *„systém podle odstavce 1 písm. b) zahrnuje finanční kontrolu zahraničních prostředků vykonávanou mezinárodními organizacemi podle vyhlášených mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána“*[165].

Systém podle odstavce 1 písm. c) zahrnuje:

- *finanční kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a následném prověření vybraných operací*

[163] Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), In: Sbírka zákonů České republiky, částka 122, 7264-7276.

[164] Zákon č. 320/2001, pozn. 163.

[165] Zákon č. 320/2001, pozn. 163.

v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření (dále jen "řídící kontrola"),

- *organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídící kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací, (dále jen "interní audit")*[166].

Hlavními cíli finanční kontroly je:

- Zkontrolovat, zda orgány veřejné správy dodržují platné právní předpisy a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky, aby zajistily plnění stanovených úkolů.
- Zabezpečit ochranu veřejných prostředků před riziky, nesrovnalostmi nebo jinými nedostatky, které mohou vzniknout v důsledku porušení právních předpisů, neefektivního hospodaření s veřejnými prostředky nebo trestné činnosti.
- Poskytnout včasné a spolehlivé informace vedoucím orgánům veřejné správy o hospodaření s veřejnými prostředky, o prováděných operacích a jejich

[166] Zákon č. 320/2001, pozn. 163.

účetním zpracování, aby bylo možné účinně řídit činnost orgánů veřejné správy podle stanovených úkolů.

- Zabezpečit hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

4.1 Kontrolní metody a kontrolní postupy

Kontrolní metody a postupy podrobně popisuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Při výkonu finanční kontroly se používají dle tohoto zákona tyto kontrolní metody a postupy:

- *zjištění skutečného stavu hospodaření s veřejnými prostředky a jeho porovnání s příslušnou dokumentací,*
- *sledování správnosti postupů při hospodaření s veřejnými prostředky,*
- *šetření a ověřování skutečností týkajících se operací,*
- *kontrolní výpočty,*
- *analýza údajů ve finančních výkazech nebo jiných informačních systémech a vyhodnocení jejich vzájemných vztahů*[167].

Při výkonu finanční kontroly se uplatňují zejména tyto kontrolní postupy*:*

- *schvalovací postupy, které zajišťují prověření podkladů připravovaných operací a které tyto operace v případech zjištění nedostatků pozastaví až do doby jejich odstranění,*
- *operační postupy, které zajišťují úplný a přesný průběh operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a které zahrnují i kontrolní techniky při prověřování jejich dokumentace a sestavování účetních, jiných finančních a statistických výkazů, hlášení a zpráv,*
- *hodnotící postupy, které zajišťují posouzení údajů o provedených operacích ukládaných v zavedených informačních systémech a obsažených v účetních, jiných finančních a statistických výkazech, hlášeních a zprávách, dále jejich porovnání se schválenými rozpočty a vyhodnocení jejich důsledků na celkové hospodaření,*
- *revizní postupy, které zajišťují prověření správnosti vybraných operací, jakož i revizní postupy k funkčně a organizačně nezávislému vyhodnocování*

[167] Zákon č. 320/2001, pozn. 163.

přiměřenosti a účinnosti finančních kontrol zavedených v rámci systému řízení[168].

[168] Zákon č. 320/2001, pozn. 163.

5 Mají příspěvkové organizace v dnešní době ještě své opodstatnění?

Při rozhodování volených zástupců o příspěvkové organizaci je důležité pečlivě zvážit všechny aspekty a posoudit, zda je činnost této organizace vhodná pro její zabezpečení. Mezi nepopiratelné výhody příspěvkové organizace patří zejména osvobození příspěvku od daně a výnosů v hlavní činnosti, stejně jako možnost krytí ztráty z hlavní činnosti pomocí výnosů z vedlejší činnosti. Další výhodou je, že majetek svěřený organizaci zřizovatelem zůstává majetkem zřizovatele, aniž by byl ohrožen v případě zrušení organizace. V případě vytvoření zisku jej příspěvková organizace opět odvede na účet zřizovatele. Příspěvková organizace nemá vlastní orgány jako je dozorčí rada či představenstvo, což znamená, že zřizovatel není povinen hradit náklady na jejich činnost. Zřizovatel má také právo provádět kontrolu v příspěvkové organizaci kdykoli, i proti vůli ředitele organizace. Zřizovatel dále jmenuje ředitele organizace a určuje výši jeho platu nebo mzdy[169].

Další velmi velkou výhodou je, že pokud je určitá činnost svěřena příspěvkové organizaci, není nutné vyhlašovat výběrová řízení, a organizace může provádět tyto činnosti přímo. Tento přístup je značně efektivnější z hlediska administrativy i úspory nákladů. Stávající nejasná a náročná právní úprava veřejných zakázek výrazně podporuje využívání příspěvkových organizací k poskytování služeb. To vede k obtížné situaci pro soukromý sektor, který je v některých oblastech vytlačován právě příspěvkovými organizacemi. Čím složitější je právní rámec, tím více se hledají alternativní cesty, jak ho obejít. Tato situace může vést k rozvoji korupčního prostředí. Zákon o veřejných zakázkách sice zdůrazňuje transparentnost, ale ta je efektivní pouze tehdy, když je spojena s jednoznačností a jasným právním výkladem. Stávající právní úpravu veřejných zakázek nelze jednoznačně interpretovat ani při maximální snaze[170].

Nevýhodou příspěvkových organizací může být systém odměňování, který v případě platového ohodnocení následuje stejný model jako ve veřejné správě. Tento fakt může vést

[169] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[170] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

k menší atraktivitě pro zaměstnance v produktivním věku, což je potenciální omezení při hledání kvalifikovaných pracovníků[171].

Další značnou nevýhodou příspěvkových organizací může být jejich omezená efektivita. Hlavním cílem těchto organizací není produkce zisku, což může ovlivnit jejich účinnost. Efektivita organizace závisí mimo jiné i na účinné kontrole ze strany zřizovatele, který určuje platy a odměny pro ředitele příspěvkových organizací. Pokud bude jedním z kritérií pro stanovení odměn i míra účasti na různých projektech a výnosy z vedlejší činnosti, mohou být ředitelé i zaměstnanci motivováni k dalším aktivitám. Důležité je také poznamenat, že příspěvkové organizace lze efektivně a účinně kontrolovat. Informace o jejich hospodaření a činnosti jsou veřejně dostupné jak pro zastupitele, tak pro občany, kteří si je mohou kdykoli vyžádat a podnítit tak případné změny v příspěvkových organizacích[172].

Nevhodnými zásahy ze strany zřizovatele a politickým ovlivňováním může být ohrožena činnost příspěvkových organizací. Tento problém by mohl být částečně zmírněn povinným vzděláváním volených zástupců. Pokud by bylo jejich povinností absolvovat vzdělávání v oblasti relevantních právních předpisů, jako jsou zákony o obcích, krajích, práci nebo veřejných zakázkách, mohlo by to snížit nekompetentní zásahy způsobené nedostatkem znalostí. Bohužel, závažný problém korupce nelze řešit rychle. Je zapotřebí dlouhodobého tlaku občanské společnosti na zajištění etického výkonu veřejné správy[173].

Pro zřizovatele může být další velkou nevýhodou nutnost investovat do vybavení příspěvkové organizace při provádění činností, které vyžadují technické vybavení, a také povinnost poskytovat organizaci odpisy ze spravovaného majetku. Zde je vždy nutné, aby zřizovatel prověřil ekonomickou výhodnost poskytování služeb prostřednictvím příspěvkové organizace nebo prostřednictvím nákupu služeb od externích dodavatelů. Vedle ekonomického hlediska je v současné době také důležité zahrnout do úvahy nevýhody spojené s problematikou zadávání veřejných zakázek a komplikace vyplývající z novely zákona z dubna 2012[174].

Závěrem lze konstatovat, že příspěvkové organizace jsou vhodnou právní formou pro činnosti, které nevytvářejí dostatek zisku na pokrytí svých nákladů a mají charakter veřejně

[171] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[172] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[173] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[174] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

prospěšných. Tyto činnosti zahrnují zejména provoz škol, sociálních ústavů, koordinaci hromadné dopravy, kulturní zařízení a správu majetku územně samosprávného celku[175].

Při činnostech, které vyžadují investice do vybavení příspěvkové organizace, je vhodné zvážit možnost nákupu služeb, buď prostřednictvím příspěvkové organizace, nebo přímým nákupem služeb úřadem územně samosprávného celku[176].

Rozhodnutí o zřízení nebo zrušení příspěvkové organizace je vždy v pravomoci zřizovatele, ať už se jedná o územně samosprávný celek nebo orgán státní správy. Důležité je, aby zřizovatel nejen správně posoudil vznik či zánik dané organizace, ale také účinně kontroloval její činnost a informoval veřejnost. Zvýšená transparentnost veřejné správy může přispět k lepší informovanosti o činnosti příspěvkových organizací a prezentaci výhod pro celou veřejnost, nikoli pouze pro zřizovatele[177].

Lze tedy jednoduše shrnout, že příspěvkové organizace jsou velmi významným zaměstnavatelem v České republice a jejich přínos je nezpochybnitelný. I přes drobné nedostatky, kterými příspěvkové organizace v určitých sektorech trpí, tak jsou velmi užitečnými hlavně v oblastech veřejných a sociálních potřeb lidí. Kdyby neexistovaly příspěvkové organizace, tak by se jen těžko plnili určité požadované funkce, bez kterých nejsme schopni fungovat. Příspěvkové organizace jsou tak tedy i po několika letech velmi potřebnými institucemi, které napomáhají k rozvoji České republiky[178].

[175] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[176] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[177] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

[178] MITWALLYOVÁ, Helena, pozn. 93.

6 Porovnání dvou konkrétních příspěvkových organizací

Na závěr této bakalářské práce se budu zabývat srovnáním dvou zcela odlišných příspěvkových organizací, které jsou spolu sice lehce propojeny, ale co se týče financování příspěvkových organizací, tak jsou v tomhle ohledu zcela odlišné.

Porovnání se bude týkat těchto organizací:

- Základní škola Tomáše Šobra Písek
- Městská knihovna Písek

Cílem tohoto porovnání není v žádném případě porovnávat celkové dotace a využití příspěvkových organizací, ale přiblížit znalosti o tom, kam peníze v určitých příspěvkových organizacích odtékají, na co jsou přesně využívány, kdo je jejich zřizovatelem a kým jsou dotovány.

Data byla získávána na základě rešerše veřejně dostupných dokumentů jednotlivých příspěvkových organizací. Na základě podrobné analýzy těchto dokumentů došlo k popsání jednotlivých příspěvkových organizací se zaměřením na jejich financování.

6.1 Městská knihovna Písek

6.1.1 Popis organizace a její historie

„Písecká knihovna je jednou z nejstarších českých veřejných městských knihoven. Snaží se a vždy se snažila uskutečňovat myšlenky prohlášení, které vydal její zakladatel dr. Řehoř Zeithammer: „.. cíl a konec jejich (knihoven) jest ten, aby se rozšířilo, co lid všeobecně vzdělává…"[179]

Písecká městská knihovna, která byla založená v roce 1841, jak již bylo v úvodu zmíněno, tak náleží k nejstarším veřejným knihovnám v České republice. Jako základní knihovna s univerzálním fondem poskytuje všem občanům bez rozdílu knihovnické a informační služby v souladu se zákonem č. 257/2001 Sb. (knihovní zákon). Její činnost spočívá v poskytování informačních, kulturních a vzdělávacích služeb. Městská knihovna

[179] Městská knihovna Písek [online].

získává, zpracovává, uchovává a zpřístupňuje široké spektrum informací, literatury a dalších kulturních hodnot.

Útvar regionálních služeb této knihovny nabízí výměnné soubory a poradenské služby více než 60 veřejným knihovnám v píseckém regionu. Její fond momentálně zahrnuje více než 135 000 knihovních jednotek v podobě knih, časopisů, map, audiovizuálních médií a dalšího.

Kromě toho městská knihovna poskytuje přístup k internetu a služby meziknihovní výpůjční služby. Jakožto příspěvková organizace je za zřizovatele této instituce uváděno město Písek.

V roce 2019 došlo k významnému posunu, kdy se knihovna přestěhovala z nepřiměřených a stísněných prostorů do nově adaptované budovy bývalé školy J. A. Komenského na Alšově náměstí. Tato změna umožnila knihovně výrazně rozšířit své služby pro uživatele. Součástí této transformace bylo také vytvoření „Centra vzdělávání“, které se zaměřuje na podporu neformálního vzdělávání, zejména v oblasti podporovaných oborů. Tímto krokem knihovna reagovala na potřeby a očekávání a stala se tak ještě přístupnějším a bohatším zdrojem vědomostí a možností pro své čtenáře[180].

6.1.2 Charakteristika knihovny

Jak již bylo zmíněno, tak od roku 2019 působí Městská knihovna Písek v rekonstruované budově bývalé Základní školy J. A. Komenského. I v průběhu roku 2022 proběhlo několik úprav a designových vylepšení souvisejících s provozem budovy knihovny.

Prostory knihovny díky tomu, že se dříve využívaly jako školní prostory jsou obrovské. Velmi příjemnou součástí těchto prostorů je i pobytový dvůr, který je rozdělen do tří hlavních částí, a to: relaxační zahrada, místo pro venkovní scénu a venkovní terasa.

Tyto dvorní prostory jsou po rekonstrukci budovy nově z části uzavřeny prosklenou přístavbou, kde se nachází knihovní sklady, knihařská dílna, technické prostory a kanceláře.

Knihovna se může chlubit několika obřími prostory, které využívá jako například: multifunkční vzdělávací sál, který obsahuje kapacitu až 110 míst k sezení, dále učebny, které lze využít pro skupinové, ale i individuální výuky. Dále se v prostorách knihovny nacházejí

[180] Městská knihovna Písek [online].

učebny, které jsou využívány jako polytechnické, jazykové a digitální učebny, ale najdeme zde i řemeslnou dílnu a výukovou kuchyňku[181].

6.1.3 Nabídka služeb knihovny

Městská knihovna Písek se může pyšnit svojí bohatou nabídkou služeb, jelikož kromě výpůjčky knih, co si většina lidí myslí, že nabízí, tak poskytují i řadu různých kategorií služeb.

První z kategorií služeb, které knihovna poskytuje je půjčování věcí, ať již prezenčně nebo absenčně, pod kterými si lze představit například:

- Půjčování naučné literatury,
- Půjčování map a případně i jejich „průvodce“,
- Půjčování dětské a regionální literatury,,
- Půjčování komiksů a více než 2500 e-knih,
- Půjčování DVD filmů, gramodesky, hudbu a mluvené slovo na CD,
- Půjčování společenských her, stavebnic a hraček,
- A mnoho jiného.

Do druhé kategorie služeb spadají především zdarma poskytované služby, jako jsou například:

- Možnost rezervace knih,
- Možnost objednávky knih (avšak maximálně pouze tři, a to za podmínek, že nejsou již vypůjčené),
- Možnost vzájemné dohody s družstevními knihovnami na meziknihovní výpůjčku služeb,
- Nabídka online katalogů,
- Možnost veřejného připojení a dostupnost wi-fi připojení,
- A mnoho jiného.

V třetí kategorii poskytovaných služeb knihovnou lze najít především služby, které poskytuje knihovna svými prostory, jako například:

- Možnost pobytu v relaxačním dvoře v budově knihovny,
- Nabídka kavárny, čítárny, klidové zóny, ale i studijních a pracovních prostorů,

- Dostupnost přebalovacího koutu pro rodiče s dětmi,
- Možnost dostupnosti multifunkčního sálu s audiovizuálním zařízením,
- Nabídka samoobslužných kávovarů a čajovarů, ale i dostupnost automatů na pitnou vodu,
- Dostupné toalety i s bezbariérovým přístupem,
- Dostupnost 3D tiskárny, normální tiskárny, ale i možnost využití šicích a pletacích strojů,
- A mnoho jiného.

V neposlední kategorii služeb, a to již v pořadí čtvrté, nesmíme zapomenout na dětské oddělení, které nabízí například:

- Přístup a možnost vyzkoušet si magnetickou a kreslící stěnu,
- Dostupnost skluzavky pro děti, ale možnost i nahlédnout na mořský život v podobě akvária,
- Dostupné hračky pro děti, ale i školní a vzdělávací pomůcky,
- Přístup do vzdělávacího koutu, který je vybaven i stolem na psaní různých domácích úkolů či případně povinných prací,
- Nabídka i klidové zóny, jenž je vybavena všemi možnými sedacími prvky a potřebným nábytkem,
- Možnost vyzkoušení si elektronického piana nebo dokonce virtuální reality,
- A mnoho jiného[182].

Těmito služby a mnoho jinými je knihovna od přesunutí do nových prostorů vybavena. Její návštěvnost se na základě těchto možností mnohonásobně zvýšila, děti, ale i starší začali knihovnu vnímat i jinak než jen pouze jako budovu, kde si lze pouze půjčit knížky či případně vytisknout nějaké dokumenty.

Avšak od začátku války na Ukrajině, která vypukla v únoru roku 2022 došlo v následujících měsících ke značnému ovlivnění městské knihovny Písek, která se rozhodla své určité prostory v budově a její služby nabídnout právě uprchlíkům z Ukrajiny. Primárně

[181] Městská knihovna Písek [online].

[182] Městská knihovna Písek [online].

se knihovna rozhodla podpořit ukrajinské uprchlíky, tak že nabízela služby v podobě různých setkání, nabízela kurzy českého jazyka, různé poradny, ale i mnoho jiných služeb[183].

6.1.4 Údaje o hospodaření knihovny

V následující tabulce č. 1 poukazuji na rozbor o hospodaření městské knihovny v roce 2022 dle dotací.

Tabulka č.1 – výsledek hospodaření městské knihovny Písek[184].

[183] Městská knihovna Písek [online].

[184] Výroční zpráva, Městská knihovna Písek, 2022.

Položka	Spotřeba v Kč	Rozpočet v Kč	% čerpání	Rozdíl R–S v Kč
Všeobecný materiál	309 021	210 000	147,2	-99 021
Nákup knih	961 683	910 000	105,7	-51 683
Nákup časopisů	71 671	75 000	95,6	3 329
Nákup hudebnin	32 375	30 000	107,9	2 375
Ostatní drobný majetek do 3 tis. Kč	14 828	40 000	37,1	25 172
PHM	5 185	10 000	51,9	4 815
Spotřeba materiálu celkem	1 394 763	1 275 000	109,4	-119 763
Spotřeba energie	1 869 176	2 347 000	79,6	477 824
Opravy a udržování	187 356	110 000	170,3	-77 356
Cestovné	12 838	20 000	64,2	7 162
Náklady na reprezentaci	11 769	10 000	117,7	-1 769
Ostatní služby	352 640	303 000	116,4	-49 640
Poštovné	16 563	26 000	63,7	9 437
Telefonní poplatky, internetové připojení	58 722	60 000	97,9	1 278
Nájemné	2 336 267	2 491 000	93,8	154 733
Vzdělávání, školení	32 750	30 000	109,2	-2 750
Kulturní a vzdělávací akce	329 557	200 000	164,8	-129 557
Aktualizace programu	145 489	110 000	132,3	-35 489
Závodní stravování	112 746	130 000	86,7	17 254
Propagace, marketing	149 538	160 000	93,5	10 462
Servis a revize zařízení	243 874	210 000	116,1	-33 874
Úklid	483 187	520 000	92,9	36 813
Ostatní služby celkem	4 261 333	4 240 000	100,5	-21 333
Mzdové náklady	7 313 837	7 100 000	103,0	-213 837
Zákonné sociální pojištění	2 297 130	2 205 000	104,2	-92 130
Zákonné sociální náklady	131 825	125 000	105,5	-6 825
Jiné sociální pojištění	6 668	30 000	0,0	23 332
Ostatní náklady z činnosti	61 726	44 000	140,3	-17 726
Odpisy	135 048	175 000	77,2	39 952
Drobný dlouhodobý majetek	96 233	60 000	160,4	-36 233
CELKOVÉ NÁKLADY	17 779 702	17 741 000	100,2	-38 702
Výnosy z prodeje služeb	883 201	655 000	134,8	-228 201
Výnosy z pronájmů	735 092	604 000	121,7	-131 092
Ostatní výnosy	71 594	95 000	75,4	23 406
Dotace MÚ	13 782 000	13 890 000	99,2	108 000
Příspěvek na nájem	2 336 267	2 491 000	93,8	154 733

Dotace ostatní	262 559	11 000	2 386,9	-251 559
CELKOVÉ VÝNOSY	18 070 713	17 746 000	101,8	-324 713
Výsledek hospodaření za organizaci	291 011	5 000		

Zdroj – výroční zpráva městská knihovna Písek 2023

Dle údajů, které byly získány na základě výše uvedené tabulky lze říci, že městská knihovna Písek zakončila rok 2022 s pozitivním ziskem.

I přestože její celkové náklady přesáhly rozpočet pro rok 2022 konkrétně o 38 702 Kč, tak i přesto na základě celkových výnosů se jim podařilo dostat do tzv. zelených čísel.

Celkový hospodářský výsledek městské knihovny Písek za rok 2022 tak dosáhl částky 291 011 Kč[185].

6.2 Základní škola Tomáše Šobra Písek

6.2.1 Popis organizace a její historie

Základní škola Tomáše Šobra Písek je příspěvkovou organizací, která spravuje mateřské školy (12. a 16. MŠ), základní školu, školní družinu a školní jídelny pro obě typy škol. Zřizovatelem této organizace je Město Písek, s adresou Velké náměstí 114, 397 01 Písek.

Ke slavnostnímu otevření základní školy Tomáše Šobra došlo dne 30. 8. 1977. I přes viditelný nedostatek kvalitních pomůcek, vyučujících, náčiní, ale i školního vybavení a materiálu se základní výuka na škole rozběhla téměř okamžitě.

„*Základní škola Tomáše Šobra v Písku je škola pavilónového typu obklopená rozsáhlým sportovním areálem a zelení. Stavba byla dokončena v roce 1977. Od roku 1990 používáme čestný název: "Základní škola Tomáše Šobra" podle prvního českého starosty města Písku. Součástí ZŠ T. Šobra je 12. mateřská škola"*[186].

Od září roku 2012 došlo k vybudování nového pavilonu pro žáky 1. stupně, a v tom samém roce rovněž proběhla rekonstrukce starého pavilonu pro studenty 2. stupně z toho

[185] Výroční zpráva, Městská knihovna Písek, 2022.

[186] *Základní škola a Mateřská škola Tomáše Šobra Písek* [online].

důvodu, aby se podařilo škole vytvořit příjemnějších podmínky pro jejich studenty, ale zároveň i pro jejich rodiče.

Základní škola Tomáše Šobra je rovněž velmi aktivní modelovou školou v rámci projektu "Pomáháme školám k úspěchu" a spolupracuje tak jako partneři v projektu "Bez obav spolu". Kromě toho má škola blízkou spolupráci s rodičovským spolkem Klub Tomáše Šobra z.s. a zároveň i na základní škole lze najít i pobočku Městské knihovny Písek, která nabízí možnost výpůjček knih domů. A v neposlední řadě se taktéž aktivně účastní iniciativy nazývanou "Rodiče vítáni"[187].

6.2.2 Charakteristika školy

Poloha Základní školy Tomáše Šobra je umístěna v prostředí, které bylo vybudováno již v roce 1977. Jedná se o areál, který obsahuje přesně pět pavilonu, které má společně ve sdílené péči se Základní školou Svobodnou a Mateřskou školou Písek. Tento majetek mají obě školy ve společné výpůjčce, na jejímž provozu těchto společných prostorů se vzájemně domlouvají. Avšak jídelnu neboli výdejnu provozuje úplně jiná škola, a to ZŠ J. Husa, která je hlavním dodavatelem hotových obědů do společných prostorů jídelny.

Jak již bylo na začátku zmíněno, tak škola je tvořena z pěti pavilonu. Tyto pavilony se dělní na pavilon 1. stupně, pavilon 2. stupně, pavilon tělocvičen, pavilon školního hřiště a pavilon polytechniky, který byl vybudován teprve na přelomu roku 2020 a 2021, avšak plný provoz tohoto nového pavilonu byl kvůli pandemické situaci oficiálně zprovozněn až ve školním roce 2021/22[188].

6.2.3 Nabídka služeb školy

Základní škola nabízí svým žákům výuku dle školního vzdělávacího projektu pro základní školy. Rovněž jsou na škole provozovány aktuálně již tři oddělené družiny a k tomu i školní klub. Škola se může pyšnit zároveň tím, že pro své studenty nabízí řadu několika různých kroužků, jako jsou například sportovně zaměřené (basketbal, fotbal, florbal a jiné),

[187] *Základní škola a Mateřská škola Tomáše Šobra Písek* [online].

[188] *Základní škola a Mateřská škola Tomáše Šobra Písek* [online].

taneční kroužek, malý kuchtík, ale například i výtvarný kroužek, sborový zpěv či zobcová flétna a mnoho cizích jazyků.

Do výuky byla zařazeno i využívání moderní technologie. Téměř každá třída obsahuje interaktivní tabuli, ale i projektory s chytrými počítači.

Dalšími cíli základní školy je snaha o rozvoj výuky matematické metody prof. Hejného, rovněž škola nabízí i párovou výuku, ale především se snaží ve svých studentech rozvinout zájem o čtení a bádání v knihách a svém osobním rozvoji.

Škola již delší dobu aktivně pracuje na rozvoji výuky i v tom směru, že svým studentům nabízí možnosti projektových dnů, školních exkurzí, ale i například poznávací či naučné výlety, lyžařské kurzy, školu v přírodě, zahraniční výjezdy a mnoho dalších rozvíjejících aktivit.

Na závěr je potřeba vyzdvihnout, že škola rovněž nabízí pro rodiče, ale i širokou veřejnost besedy na různá, ale velmi zajímavá a důležitá téma. Rovněž je v posledních letech

snahou školy nabídnout poradenské pracoviště nejen pro své zaměstnance, ale i studenty a jejich rodiče[189].

6.2.4 Údaje o hospodaření školy

Následující tabulky poukazují na hospodaření základní školy v roce 2022 dle dotací.

1) Dotace od státu a kraje:

Dle údajů, které byly přepočteny na konci roku 2022 vycházíme ze skutečnosti, že zaměstnanci školy byli rozděleni do následujících kategorií:

Tabulka č.2 – přepočtený počet zaměstnanců na konci roku 2022[190]

Kategorie:	**Počty úvazků:**
Učitelé	31, 1089
Vychovatelé	2,8
Pedagogičtí pracovníci	10, 9432
Ostatní	10,2355

Zdroj – výroční zpráva za školní rok 2022–2023

Plánovaná dotace ze strany státu měla škole poskytnout sumu ve výši přesně 34 493 110 Kč k čemuž i došlo, jelikož tato dotace ve výši přesně zmíněné sumy byla škole přijata.

Dle konkrétních ukazatelů uvedených přímo od školy ve své výroční zprávě za rok 2022/2023 si lze ukázat na konkrétních případech, kam a na jaké účely škola některou část peněž z dotace využila.

Ukázka čerpání některých ukazatelů:

Tabulka č.3 – plánované výdaje školy[191]

Spotřeba pomůcek včetně knih	119 149,40 Kč
Cestovné	23 603,00 Kč
Mzdové náklady	25 253 058,00 Kč
Zákonné pojištění	8 411 308,00 Kč
Tvorba FKSP	505 097,68 Kč
Učebnice	132 450,27 Kč

Zdroj – výroční zpráva za školní rok 2022–2023

Z výše uvedených údajů je patrné, že Základní škola získává dotace od státu a kraje stabilně a vyváženě, což jí umožňuje průběžně budovat finanční rezervy pro případnou

[189] *Základní škola a Mateřská škola Tomáše Šobra Písek* [online].

[190] Výroční zpráva, Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, 2022-2023.

[191] Výroční zpráva, Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, 2022-2023.

potřebu v případě neočekávaných událostí. Tato strategie zajišťuje, že škola má dostatečný finanční prostor a stabilitu pro svůj provoz.

Zároveň je důležité zdůraznit, že Základní škola úspěšně čerpá dotace od státu stejně jako v minulých letech. Hospodaření školy za celý rok 2022 bylo vyrovnané, což svědčí o efektivním řízení financí a udržitelnosti finančního provozu.

2) Dotace od zřizovatele:

Plánovaná dotace od zřizovatele poskytnout základní škole sumu, konkrétně ve výši 5 200 000 Kč byla zřizovatelem organizaci poskytnuta. Ta tento finanční obnos využila především pro uhrazení nákladů na své potřebné energie.

Ukázka čerpání některých ukazatelů:

Tabulka č.4 – uhrazené poplatky školy

Výdaje:	
El. energie, teplo	1 412 009,52 Kč
Voda	165 345,20 Kč
Opravy a údržba	130 779,06 Kč
Servisní prohlídky	82 825,32 Kč
Služby	1 817 159,01 Kč
Mzdové náklady	366 558,00 Kč
Odpisy DM (drobného majetku)	839 235,00 Kč
Tržby:	
Tržby ze školní činnosti	400 089,70 Kč

Zdroj – výroční zpráva za školní rok 2022–2023

Tabulka č.5 - jídelna (MŠ)[192]:

Tržby obědy	438 766,00 Kč
Dotace	19 600,00 Kč
Nákup potravin (poznámka: v částce na nákup potravin započítán i stav skladu)	554 953,04 Kč
Ekonomická činnost:	
Celkový čistý příjem	186 107,50 Kč
Z toho:	
Pronájmy a služby DČ	256 452,50 Kč
Náklady celkem	70 345,00 Kč

Zdroj – výroční zpráva za školní rok 2022–2023

Na závěr lze shrnout, že v roce 2022 došlo k nárůstu příjmů z pronájmů ve srovnání s předchozím rokem 2021. Celkový hospodářský výsledek Základní školy za rok 2022 tak dosáhl částky 283 800,16 Kč. Z toho je patrné, že škola získává finanční podporu jak od státu, tak od zřizovatele, a to v souladu s jejími aktuálními potřebami.

[192] Výroční zpráva, Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, 2022-2023.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vysvětlit, jak funguje hospodaření a financování v příspěvkových organizacích. Jak již bylo zmíněno v úvodních stranách, tak se bakalářská práce nesla ve znamení objasnění financování a hospodaření nejen příspěvkových organizací, ale rovněž i neziskových organizací. Cílem bylo jasně vymezit rozdíl mezi těmito dvěma odlišnými organizacemi, aby nedocházelo k jejich spojování.

Na základě dostupných zdrojů jsem se dozvěděl, že neziskové organizace a příspěvkové organizace fungují na podobném, avšak v závěru zcela odlišném principu. Obě tyto organizace mají od svého zřizovatele vymezený rozpočet, se kterým mají hospodařit, ale v případě, že by příspěvková organizace nebyla schopna se svým rozpočtem vyjít a hradit své závazky, tak oproti neziskovým organizacím jim s tímto problémem jejich zřizovatel finančně vypomůže. Obě organizace mohou na základě souhlasu od svého zřizovatele vykonávat vedle své hlavní činnosti i činnost vedlejší, ale jen za podmínek, že jejich vedlejší činnost nebude v žádném případě nijak omezovat jejich činnost hlavní. Důležitou podmínkou také je, že případný zisk poputuje na zlepšení výkonu jejich hlavní činnosti. Krom výše zmíněných informací jsem se zaměřil i na samotné fungování příspěvkových organizací, na jejich vznik, ale především na konkrétní příklady problémů, které se vyskytují nejen navenek, ale i vnitru samotných organizacích.

V samotném závěru teoretické části jsem se věnoval kontrole příspěvkových organizacích, kde jsem vycházel primárně ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Objasnil jsem, jak probíhá v příspěvkových organizacích samotná kontrola a jaké jsou kontrolní metody a postupy těchto orgánů. K příjemnému zjištění došlo v kapitole zaměřující se na problematiku, jestli mají příspěvkové organizace ještě vůbec nějaký smysl. Na základě dostupných zdrojů/informací jsem zjistil a zároveň i dle vlastního názoru usoudil, že příspěvkové organizace jsou bezpochyby důležitou součástí institucí v České republice, poněvadž bez jejich služeb by byl stát staven do velmi nepříjemných situací. Zároveň jsou příspěvkové organizace jedním z největších zaměstnavatelů v České republice.

Ve finálním porovnání městské knihovny a základní školy Tomáše Šobra v Písku jsem zjistil, že i přestože jsou tyto dvě příspěvkové organizace vzájemně lehce propojeny, tak jejich finanční příspěvky jsou zcela odlišné. Obě organizace totiž využívají své finance zcela odlišně. Z porovnání vyšlo najevo, že základní škola Tomáše Šobra dostává oproti městské knihovně Písek mnohonásobně vyšší finanční příspěvky. Přesto obě organizace, co se týče finálního zisku uzavřely rok 2022 na podobných částkách. Avšak je potřeba si

uvědomit, že základní škola má nejen větší příjmy, ale mnohonásobně i větší výdaje než samotná knihovna.

Přínos této bakalářské práce spatřuji v tom, že by mohla posloužit jako přehled o financování příspěvkových a neziskových organizacích. Dále by mohla být využita nejen studenty, ale i zřizovateli a provozovateli příspěvkových organizacích jako souhrnný dokument věnující se problematice financování příspěvkových organizací.

Resumé

V této bakalářské práci se zaměřuji na financování a hospodaření příspěvkových organizací. Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola je zaměřena na objasnění neziskového sektoru a jeho financování a hospodaření. Druhá kapitola se již zabývá příspěvkovými organizacemi, kde se soustředím na jejich objasnění, rozdělení, právní upravení, hospodaření a financování. Ve třetí kapitole jsem se zaměřil na vybrané problémy v příspěvkových organizacích a výhody a nevýhody příspěvkových organizací. Čtvrtá kapitola je samostatně zaměřena na průběh kontroly v příspěvkových organizacích, jejich postupy a metody. V další kapitole, již v pořadí páté se zabývám otázkou, jestli mají příspěvkové organizace v dnešní době stále smysl, jaký je jejich důvod a přínos pro veřejnost. V poslední šesté kapitole se zaměřuji na porovnání dvou odlišných příspěvkových organizacích, a to ve formě průzkumu dostupných zdrojů ve formě výročních zpráv za daný rok. Celkově jsem objasnil fungování příspěvkových organizací, jejich samotný vznik, řízení, hospodaření a financování a tak dále.

Summary

In this bachelor thesis I focus on the financing and management of contributory organisations. The bachelor thesis is divided into six chapters. The first chapter focuses on explaining the non-profit sector and its financing and management. The second chapter already deals with the contributory organizations, where I focus on their clarification, division, legal regulation, management and financing. In the third chapter, I focus on selected issues in contributory organizations and the advantages and disadvantages of contributory organizations. The fourth chapter separately focuses on the course of control in contributory organisations, their procedures and methods. In the next chapter, the fifth in the series, I address the question of whether contributory organizations still make sense today and what is their rationale and benefit to the public. In the last chapter, chapter six, I focus on a comparison of two different contributory organizations, in the form of a survey of available resources in the form of annual reports for the year. Overall, I have explained the functioning of the contributory organisations, their actual formation, management, management and funding and so on.

Seznam použité literatury

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0338-1.

HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ, Josef ZETĚK, Jiří PLAMÍNEK a Vladimír SVATOŠ. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.

KOPEK, Rudolf. *Účetnictví příspěvkových organizací pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. V Plzni: Západočeská univerzita, 2009. ISBN 978-80-7043-774-2.

KOPEK, Rudolf. *Účetnictví příspěvkových organizací: studijní text pro distanční studium*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-708-2605-3.

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

MITWALLYOVÁ, Helena. MAJÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V DNEŠNÍ DOBĚ SVÉ OPODSTATNĚNÍ? *PRÁVNÍK* [online]. **2014**(9), 772–792 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.ilaw.cas.cz/upload/web/files/pravnik/issues/2014/9/5.Mitwallyova_9_2014.pdf

NOVÁKOVÁ, Štěpánka. *Účetnictví příspěvkových organizací*. Praha: INTES, 1997. ISBN 80-238-0936-9.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

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

STREJČKOVÁ, Dagmar. *FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ* [online]. [cit. 2024-03-31].

Dostupné z: http://dp2011.sehnalek.cz/files/prispevky/02%20FINANC/Dagmar%20Strejckova.pdf

ŠKARABELOVÁ, Simona. *PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE JAKO KONKURENT NESTÁTNÍM NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM* [online]. **2014** [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf

Výroční zpráva, Městská knihovna Písek, 2022. Dostupné z: https://www.knih-pi.cz/wp-content/uploads/2023/08/VZ-Knih-Pi-2022_20-3.pdf

Výroční zpráva, Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, 2020-2021. Dostupné z: Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, Šobrova 2070 (zstsobra.cz)

Výroční zpráva, Základní škola Tomáše Šobra a Mateřská škola Písek, 2022-2023. Dostupné z: vyrocni_zprava_2022-23.pdf (zstsobra.cz)

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), In: Sbírka zákonů České republiky, částka 122, 7264-7276.

JURAJDOVÁ, H. *Účetnictví a rozbory II.* Brno: Masarykova univerzita v Brně, ESF, 2007.

Městská knihovna Písek [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.knih-pi.cz/o-knihovne/pobocky/.

Základní škola a Mateřská škola Tomáše Šobra Písek [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.zstsobra.cz/skola/o-skole.

Seznamy

Seznam klíčových slov:

Nezisková organizace, neziskový sektor, příspěvková organizace, financování a hospodaření příspěvkových organizací, zřizovatel, kontrola, majetek, stát, obec, kraj

Key words:

Non-profit organization, non-profit sector, contributory organization, financing and management of contributory organizations, founder, control, property, state, municipality, region

Seznam obrázků:

1. Obrázek č.1 - Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizacích
2. Obrázek č.2 - Organizační schéma příspěvkové organizace
3. Obrázek č.3 – Hospodaření příspěvkové organizace a její schématická výsledovka

Seznam tabulek:

1. Tabulka č.1 – výsledek hospodaření městské knihovny Písek.
2. Tabulka č.2 – přepočtený počet zaměstnanců na konci roku 2022
3. Tabulka č.3 – plánované výdaje školy
4. Tabulka č.4 – uhrazené poplatky školy
5. Tabulka č.5 - jídelna (MŠ):