

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza řízení nákladů a cash flow  
v nepodnikatelském subjektu**

**Analysis of cost control and cash flow  
in a non-business entity**

Lucie Jílková

Plzeň 2017

**Zadání bakalářské práce je k nalezení v tištěné formě této práce.**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza řízení nákladů a cash flow v nepodnikatelském subjektu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. dubna 2017

.....

Lucie Jílková

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za cenné rady a důležité připomínky při tvorbě této bakalářské práce. Mé vřelé poděkování patří také ředitelce Domu dětí a mládeže Nýrsko paní Bc. Pavlíně Karlovské za poskytnutí informací a potřebných dokumentů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika nepodnikatelského subjektu .....	9
1.1 Popis příspěvkové organizace .....	9
1.1.1 Hospodaření příspěvkové organizace .....	10
1.1.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací .....	12
2 Řízení nákladů a cash flow v nepodnikatelském subjektu .....	14
2.1 Kritéria řízení nákladů v manažerském účetnictví.....	14
2.2 Členění nákladů.....	15
2.2.1 Druhové členění .....	15
2.2.2 Účelové členění.....	16
2.2.3 Kalkulační členění .....	16
2.2.4 Náklady dle objemu výkonů .....	17
2.3 Kalkulace jako nástroj řízení nákladů .....	18
2.3.1 Základní vzorce sestavení kalkulace .....	19
2.4 Rozpočet jako nástroj řízení nákladů .....	21
2.4.1 Základní kategorie podnikových rozpočtů .....	21
2.4.2 Rozpočet příspěvkových organizací .....	22
2.5 Cash Flow - analýza příjmů a výdajů.....	22
3 Finanční analýza nepodnikatelského subjektu .....	25
3.1 Ukazatele Autarkie.....	25
3.2 Ukazatele rentability .....	25
3.3 Ukazatele likvidity .....	26
4 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace .....	27
5 Analýza řízení nákladů a cash flow vybraného subjektu .....	31
5.1 Členění nákladů vybraného subjektu .....	31
5.1.1 Náklady hrazené z dotačních titulů.....	31
5.1.2 Druhové členění nákladů .....	33
5.1.3 Účelové členění nákladů .....	34
5.2 Kalkulace jako nástroj řízení nákladů v organizaci .....	36
5.2.1 Kalkulace prázdninové aktivity .....	36
5.2.2 Kalkulace nepravidelné aktivity .....	38

5.3	Rozpočet jako nástroj řízení provozních nákladů organizace.....	39
5.4	Analýza příjmů a výdajů organizace.....	40
5.4.1	Největší dosahované příjmy organizace .....	41
5.4.2	Zástupci nejčastějších výdajů organizace .....	43
5.4.3	Peněžní fondy jako zdroj peněžních příjmů .....	43
6	Základní finanční analýza vybrané organizace .....	46
6.1	Vertikální analýza .....	46
6.1.1	Vertikální analýza aktiv .....	46
6.1.2	Vertikální analýza pasiv.....	47
6.2	Ukazatel autarkie.....	48
6.3	Ukazatele rentability .....	49
6.3.1	Rentabilita nákladů DČ.....	49
6.3.2	Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů DČ.....	50
6.4	Ukazatel likvidity .....	50
6.4.1	Okamžitá likvidita.....	51
6.4.2	Pohotová likvidita .....	51
6.5	Ukazatele aktivity.....	52
6.6	Ukazatele financování.....	54
6.7	Syntetické ukazatele - bonitní model .....	55
7	Vyhodnocení efektivity řízení a návrhy na zlepšení .....	57
	Závěr .....	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam tabulek .....	66
	Seznam použitých zkratk .....	67
	Seznam použitých zdrojů.....	68
	Seznam příloh .....	71
	Abstrakt.....	91
	Abstract.....	92

## Úvod

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou řízení nákladů a peněžních toků v neziskovém sektoru. Zároveň přinese rozdílné metody a ukazatele finanční analýzy sestavované pro neziskové organizace. Všechny tyto poznatky budou aplikovány na příspěvkové organizaci Dům dětí a mládeže Nýrsko.

V rámci teoretické části této práce bude provedena kritická analýza dostupných literárních zdrojů. Na základě komparací poznatků z odborných publikací se teoretická část bude zabírat charakteristikou neziskového sektoru a hospodařením příspěvkových organizací. Další kapitoly budou obsahově vypovídat o rozčlenění nákladů a o nástrojích jejich řízení. V neposlední řadě práce rozebere problematiku sestavování peněžních toků. Celá tato část bude doplněna o podrobné vzorce a schémata, která umožňují řídit náklady a cash flow.

Praktická část bude navazovat na poznatky získané literární rešerší. Bude začínat charakteristikou vybrané příspěvkové organizace. Tato kapitola se bude věnovat popisu vzniku Domů dětí a mládeže Nýrsko, různorodé hlavní a doplňkové činnosti. Zároveň bude vystihovat hospodaření organizace a její napojení na rozpočet Plzeňského kraje jako zřizovatele. Další kapitoly budou vymezovat rozčlenění nákladů organizace, jejich vazby na řízení celkových nákladů a problematiku sestavování kalkulací a rozpočtu jakožto nástrojů řízení. Dále budou definovány příjmy, výdaje organizace a peněžní fondy jako zdroj peněžních prostředků. Poslední kapitola této části bude vyčleněna na provedení základní finanční analýzy aplikované na obě činnosti organizace.

**Cílem této bakalářské práce** je analyzovat řízení nákladů a peněžních toků ve vybraném nepodnikatelském subjektu a analyzovat jednotlivé nástroje pro řízení. Vytvořit finanční analýzu pomocí vhodných ukazatelů aplikovanou na příspěvkové organizace. Na základě všech těchto propočtů definovat případné problémy a navrhnout vhodná řešení.

**Metodika zpracování** této práce bude prováděna na základě dostupné literatury a poskytnutých dokumentů a výkazů od organizace Domu dětí a mládeže Nýrsko. Základní finanční analýza bude sestavována pomocí výkazů účetní závěrky za období 2012-2015. Rok 2016 nemůže být použit, neboť nebyl schválen a zkontrolován zřizovatelem k datu dokončení této práce. Náklady budou rozčleněny podle dostupných dokumentů z roku 2013 nebo 2014. Vzory kalkulací budou použity za rok 2015 a 2017,

kvůli komparaci případných rozdílů. Vzor rozpočtu bude zpracováván na základě dokumentu z roku 2014. Pohyby peněžních fondů budou zaznamenány za období 2012-2016. Celá práce bude zároveň doplněna o statistické údaje a nejnovější data k roku 2016.



## **1 Charakteristika nepodnikatelského subjektu**

Nepodnikatelským subjektem jsou myšleny neziskové organizace. Jsou založeny formální cestou. Jejich hlavní činností není podnikání a generování zisku. Prvotním posláním je zabezpečovat pro obyvatele veřejné statky nejčastěji smíšené veřejné statky a sloužit ku prospěchu veřejnosti. Spotřeba těchto statků funguje na fakultativním principu. Kdy si člověk sám rozhodne, zda daný statek bude využívat nebo ne. Opakem jsou preferované veřejné statky. Jejich spotřeba je přikázána státem jako například povinná školní docházka. [9]

U smíšených veřejných statků lze přímo určit díl jednotlivce na jejich spotřebě. Kvalita je pro všechny uživatele stejná. Jelikož tyto statky neprocházejí trhem, lze určit pouze modifikovanou cenu, která se nazývá uživatelským poplatkem. Je možno tedy spotřebu ocenit. Jelikož není možné poplatek stanovit v 100% krytí kalkulovaných nákladů, produkce těchto statků je financována částečně z veřejných rozpočtů. [9]

### **1.1 Popis příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace jsou jednou z mnoha typů neziskových organizací. Mají právní subjektivitu. Jsou zakládány za účelem vykonávání činností pro blaho státu, veřejnosti nebo skupiny lidí bez důležitosti dosahovat zisku. Důležitost organizace je kladena na splnění hlavního poslání, kdy výše příjmu stojí opodál. Každá příspěvková organizace (dále jen PO) je zřízena organizační složkou státu nebo územními samosprávnými celky. Územním celkem se zde rozumí kraj nebo obec. Řízení a hospodaření se poté liší podle toho, kdo je zřizovatelem a jak organizace nakládá s majetkem. [7]

Organizace, jejichž zřizovatelem je územní samosprávný celek (obec nebo kraj), se zapisují do obchodního rejstříku a to jen na návrh zřizovatele. Rozhodnutí o vzniku nebo zrušení vystavuje zřizovatel. PO se zakládá zřizovací listinou. [7]

Podle Pekové musí být ve zřizovací listině uvedeno:

- kdo je zřizovatelem, přesněji úplný název obce nebo kraje,
- název, sídlo a IČO PO,
- účel, pro který byla zřízena a její hlavní činnost,
- statutární orgán a osoby vystupující za organizaci,

- majetek, který obhospodařuje PO, ale vlastníkem je zřizovatel a tomuto majetku jasně dána majetková práva, popř. práva a povinnosti pro budoucí pronájem svěřeného majetku.
- schválené kategorie doplňkové činnosti zřizovatelem,
- doba, na kterou je PO založena. [9]

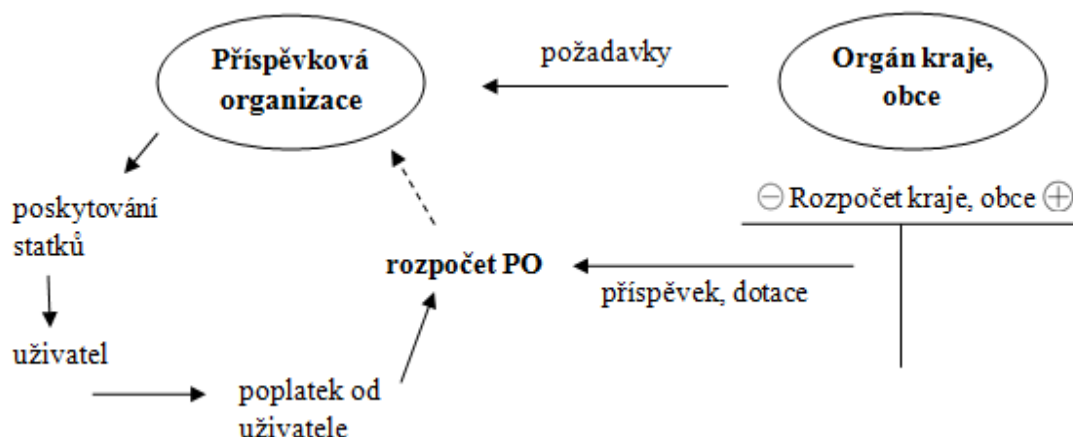
K hlavní činnosti se organizace zabývají i činností doplňkovou, kterou povoluje a vymezuje zřizovatel. Každá hospodářská činnost navazuje na hlavní činnost a v žádném případě nesmí omezovat plnění poslání hlavní činnosti. Obě činnosti se liší, a proto se sledují odděleně. Hlavním cílem hospodářské činnosti je vytvářet zisk, který pak může subjekt použít na úhradu ztráty v hlavní činnosti nebo na její financování. Pokud doplňková činnost vykazuje ztrátu, nemá smysl, aby byla nadále provozována. [7]

Pokud organizace realizuje doplňkovou činnost, je zároveň plátcem daně z příjmů právnických osob. V zákoně č. 586/1992 Sb. v paragrafu 17a je příspěvková organizace uvedena pod pojmem veřejně prospěšný poplatník. Tímto pojmem jsou označeny organizace, které svou hlavní činnost neprovozují za účelem podnikání. Na PO se vztahují daňová zvýhodnění, a tudíž jsou často od placení daně zcela osvobozeny. [19]

### **1.1.1 Hospodaření příspěvkové organizace**

PO se řídí stanoveným rozpočtem. Příjmy ze své neziskové činnosti používají na financování výdajů. Nejsou finančně nezávislé, jelikož příspěvky od uživatelů veřejného statku nejsou dostatečně vysoké a nepokryjí veškeré potřebné náklady. Proto jsou svým rozpočtem napojeny na svého zřizovatele, který jim poskytuje finanční prostředky ve formě příspěvků. Dále k financování používají vlastní peněžní fondy nebo dary a dotace získané z tuzemska nebo ze zahraničí. Od svého zřizovatele dostávají příspěvek na provoz a příspěvek na investice. Příspěvek na provoz slouží na běžné neinvestiční potřeby, opravy a udržování v návaznosti na výkony subjektu. Kontrola správného hospodaření zůstává na bedrech zřizovatele. [9]

Obrázek č. 1: Rozpočtové vztahy PO a zřizovatele



Zdroj: vlastní zpracování dle [9], 2017

Obrázek č. 1 schematicky znázorňuje vazby napojení rozpočtu příspěvkové organizace na rozpočet zřizovatele. Výši uživatelského poplatku musí stanovit zastupitelstvo obce nebo kraje. Dále rozhoduje, kam bude směřovat vybraný poplatek, jestli do rozpočtu zřizovatele nebo PO. To pak následovně ovlivňuje rozpočet a objem příjmů a výdajů organizace. Tento obrázek představuje situaci, kdy se zvýší příjmy provozovatele díky uživatelským poplatkům, čili se méně zatěžuje samotný rozpočet zřizovatele a nemusí poskytovat ve formě příspěvků tak vysoké částky. Následovně se snižuje tlak na zatížení rozpočtu obce nebo kraje. [9]

Další finanční prostředky ve formě půjčky nebo úvěru může PO získat pouze za souhlasu svého zřizovatele. Stejně tak nesmí bez souhlasu půjčovat jiným subjektům, výjimkou jsou zaměstnanci PO. Těm může organizace poskytnout libovolně půjčku z fondu kulturních a sociálních potřeb. Dále ze zákona nesmí být PO ručitelem třetích osob, ani být nějakým zajištěním pro cizí půjčky. Dočasnou finanční výpomoc na své potřeby může subjektu poskytnout její zřizovatel. Ovšem za předpokladu, že PO bude schopna do následujícího roku, přesněji do 31. března, vrátit svůj dluh zpět svému zřizovateli. Tento typ organizace také nesmí poskytovat dary jiným způsobem než z fondu kulturních a sociálních potřeb. Tyto dary mohou být v podobě věcného i finančního plnění. S cennými papíry nesmí nijak obchodovat, stejně tak nesmí přijímat ani vystavovat směnky. [18]

K hospodaření využívá většina PO majetek svěřený do správy zřizovatelem. Pečování o tento majetek je pak na bedrech příslušné organizace. Zřizovatel obdrží peněžní obnos

za nájem a po zdanění ho vrací zpět neziskové organizaci v předem stanovené podobě (příspěvek na provoz nebo účelová dotace). Zároveň je možné, aby organizace se souhlasem majetek (např. prostory v budově) pronajímala třetí osobě. Zde vzniká podnájemní vztah. Pokud však neziskový subjekt tedy nájemce dále pronajímá majetek, objevují se na scéně komplikace ohledně zdanění příjmů z pronájmu PO a započtení daňových odpisů z majetku. Daňově odepisovat má právo jen vlastník majetku. Nájemce může odepisovat výši technického zhodnocení, které bylo hrazeno nájemcem, pokud se nenavýší vstupní cena majetku u vlastníka. Všechny tyto úkony musí být písemně doloženy smlouvami. U podnájemního vztahu, podnájemce nemá právo odepisovat ani technické zhodnocení. [7]

### **1.1.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací**

Příspěvkové organizace pravidelně vytváří čtyři peněžní fondy: Rezervní fond, Investiční fond, Fond odměn a Fond kulturních a sociálních potřeb. Tyto fondy vznikají ze zlepšeného výsledku hospodaření. Peková uvádí, že zlepšeného výsledku hospodaření lze dosáhnout, pokud jsou skutečné výnosy vyšší než plánované výnosy nebo z hlediska nákladů, pokud jsou provozní náklady nižší než plánované. Pokud zbydou na konci účetního období na účtech těchto fondů finanční prostředky, převede je účetní jednotka do následujícího roku. [9]

#### **Fond odměn**

Nováková uvádí, že Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. Tvorba fondu začíná až po schválení výsledku hospodaření zřizovatelem. Do tohoto fondu je možné připsat až 80 % ze zlepšeného výsledku hospodaření. Nejvyšší možná částka je však 80 % z přístupného objemu na mzdy. Ovšem zřizovatel může PO omezit i daleko nižší hranicí, která bývá v praxi nejčastěji 20% u obou kritérií. Přednostně se z něj hradí překročení stanoveného objemu prostředků na platy. Poté je fond určen na odměny zaměstnanců. [8]

#### **Investiční fond**

Už podle příslušného názvu lze odvodit, že slouží k financování investičních potřeb. Ze zlepšeného výsledku hospodaření lze do fondu odvést maximálně 25 %. Lze ho i vytvořit z odpisů dlouhodobého majetku, z investičních dotací a příspěvků nebo z účelových darů darovaných jinými subjekty. [17]

## **Rezervní fond**

PO zřízena územním samosprávným celkem tvoří Rezervní fond ze zlepšeného výsledku hospodaření a z přijatých peněžních darů. Maximální možná výše není stanovena, lze ho tvořit libovolnou částkou, kterou povolí zřizovatel. Dále se na tento fond přesouvají i prostředky nespotřebované dotace na úhradu provozních výdajů na konci roku, pokud zadaný úkol trvá déle než jeden rok. [8]

Nashromážděné prostředky se používají:

- na další rozmach činnosti organizace,
- na uhrazení ztráty z předchozích let a sankcí za porušení rozpočtových pravidel,
- na překonání časového nesouladu nákladů a výnosů.

Peněžní prostředky z tohoto fondu lze se souhlasem zřizovatele přesunout také do Investičního fondu. [8]

## **Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)**

FKSP se řadí mezi sociální fondy. Peněžní prostředky se nashromažďují zálohově během účetního období dle plánované roční výše. V rámci účetní závěrky se zjišťuje skutečný příděl zjištěný na základě ročního zúčtovaného objemu platů a jejich náhrad popřípadě odměn zaměstnanců. Uplatnění prostředků se řídí zvláštním právním předpisem, zpravidla se využívá na úhradu sociálních a kulturních potřeb zaměstnanců organizace. [9]

## 2 Řízení nákladů a cash flow v nepodnikatelském subjektu

Pro řízení nákladů, výnosů, příjmů a výdajů je důležité tyto pojmy významově správně rozlišovat. Jak uvádí Štohl ve své učebnici: „*Náklady lze charakterizovat jako peněžní vyjádření spotřeby živé a zvěčnělé práce, která byla vynaložena v souvislosti s činností účetní jednotky.*“ [13, s. 152] Výnosy jsou výsledkem výkonových činností podniku v peněžním vyjádření. Náklady a výnosy časově a věcně souvisejí s účetními operacemi výkonu podniku. Příjmy a výdaje vyjadřují pouze přírůstky a úbytky peněžních prostředků v rámci jednotlivých operací. Příjem může být současně i výnosem a to v situacích, kdy za výkon inkasuje účetní jednotka ihned hotovost. Stejně tak je to i u nákladů a výdajů, kdy nastane uhrazení závazku ve stejné chvíli jako spotřeba. V praxi nebývá zvykem, že se příjmy a výnosy nebo výdaje a náklady uskutečňují ve stejný okamžik. Je to zapříčiněno např. bezhotovostním placením, nebo delší dobou splatnosti závazků a pohledávek. [13]

### 2.1 Kritéria řízení nákladů v manažerském účetnictví

V manažerském účetnictví existují důležitá kritéria vycházející ze vztahů mezi uskutečněnými náklady a obdrženým ekonomickým prospěchem. Prvním kritériem zobrazující racionalitu vydávání zdrojů se nazývá **hospodárnost**. Toto kritérium představuje proces nákladů, při kterých dochází k požadovanému výstupu s co nejmenším zapojením ekonomických zdrojů. Pracuje na principu úspornosti, kdy pro dosažení daného objemu výkonu se předpokládá snížení absolutní výše nákladů a to co nejvíce. Často se úspornost spojuje s konkrétním druhem aktivity nebo jednicí. Druhým principem je výtěžnost. V tomto ohledu se řízení zabývá objemem uskutečněných výkonů v maximálním množství. Kdy s maximalizací účinku se vynaložené náklady snižují relativně. Obě tyto formy hospodárnosti se navzájem prolínají pro splnění cíle snížení průměrných nákladů na jednotku výkonu. Hodnota tohoto kritéria se vypočítá především jako porovnání skutečných nákladů s jejich požadovanou na začátku stanovenou hodnotou. [5]

Druhým kritériem je **ekonomická účinnost**. Měří se porovnáním vynaložených nákladů s výsledným ekonomickým prospěchem. Mezi sebou se hodnotí náklady s výnosy na prodaný výkon. Výsledná hodnota je chápána i jako zisk, který je rozdílem mezi výnosy a náklady. Nejdůležitější funkcí zisku v tomto ohledu je kritériální a reprodukční, nedaleko stojí funkce distribuční a stimulační. [5]

Dvořáková a Červený tyto funkce zisku při řízení podniku blíže rozepisují. V této publikaci se funkce zisku liší pouze označením, ale významově se shodují. Kriteriaální funkce představuje zisk jako základní měřítko pro rozhodování ve všech základních směrech podniku. Reprodukční nebo rozvojová funkce zisk vyznačuje jako zdroj pro další rozmach činnosti podniku. Rozdělovacím (distribučním) úkolem zisku je rozčlenit důchod mezi vlastníky, investory a pro daňové povinnosti. Stimulační jinak motivační funkce znamená, že zisk motivuje zaměstnance organizace k zapojení se do hodnotových výsledků. [1]

Z posledních kritérií Král jmenuje **ekonomickou efektivnost**. Kdy toto kritérium jako předešlé vychází z kvantifikace zisku v daném období. Kde se zisk dále týká celkových aktiv nebo částí vlastního a cizího kapitálu. Tento kapitál se participuje při vzniku ale i rozpouštění zisku. Efektivností se rozumí vlohy podniku zhodnotit vložené zdroje do činnosti podnikání. Vlastníci efektivitu berou obvykle jako poměr zisku a průměrného vlastního kapitálu. [5]

## 2.2 Členění nákladů

K účinnému řízení nákladů je zapotřebí nejprve náklady pečlivě rozdělit do homogenních skupin. Členit náklady lze různými způsoby, důležité je si rozmyslet pro kterou potřebu náklady vznikají. Roztřídění nákladů pak slouží k řízení organizace nebo k budoucímu manažerskému rozhodování. [5]

### 2.2.1 Druhové členění

Jestliže vstupují náklady do podnikatelských procesů z vnějšího prostředí, dělí se podle nákladových druhů. Autoři Král, Dvořáková a Červený se shodují na třech základních vlastnostech těchto druhových nákladů. Jsou to náklady **prvotní**. Zaznamenávají se hned při vstupu do podnikatelského procesu. Považují se za **externí**, protože vznikají spotřebou statků a služeb cizích subjektů. Z hlediska dalšího členění jsou **jednoduché**, nelze je rozdělit na další podskupiny a zjistit další podrobnější informace jejich struktury. Poskytují odpovědi na otázky kdy, jak a od koho musí podnik tyto úkony zajistit. Nejvýstižnějším příkladem druhových nákladů jsou spotřeba materiálu, externích prací a služeb nebo mzdové a osobní náklady. Toto dělení nákladů neposkytuje informace, proč daný náklad byl vynaložen. Proto se toto členění používá nejčastěji ve výkazu zisku a ztráty. Z taktického hlediska brání konkurenci k rozpoznání

struktury a výši jednotlivých nákladů, protože se tyto náklady zapisují spolu s jinou spotřebou do jedné položky. [1; 5]

### 2.2.2 Účelové členění

Dalším důležitým parametrem řízení je zjistit, zda se náklady v organizaci šetří nebo překračují, toto zjištění je úlohou řízení hospodárnosti. K tomu slouží členění dle účelu vynaložení nákladů. Nejdříve se náklady rozdělí do větších oblastí dle činností hlavní, pomocné a servisní. Poté se v každé činnosti náklady dále podrobněji rozvrhnou dle aktivit nebo působení. Nejdůležitější je vždy vytyčit nositele vzniku nákladů a jeho intenzitu. [5]

Detailně se poté náklady dělí na **technologické** a **náklady na obsluhu řízení**. Technologické náklady jsou způsobeny určitou technologií v podniku, nebo s ní nějak významově souvisí. Náklady na obsluhu řízení jsou spjaty s technologickým procesem. Tyto náklady zabezpečují doprovodné činnosti a podmínky těchto procesů. Popesko uvádí jako příklad technologických nákladů spotřebu materiálu a vzorem nákladů na obsluhu řízení udává spotřebu energie nebo vytápění budov. Další částí technologických nákladů, které se vztahují k jednotce výkonu, jsou náklady **jednicové**. Opakem jsou **režijní** náklady, které souvisí s náklady na obsluhu řízení a spadají pod celkový technologický proces. Nedají se přiřknout k jednotlivému výkonu či konkrétní činnosti. Jednicové náklady oproti režijním rostou přímo úměrně se zvyšováním vytvořených výkonů. [11]

Král ve své publikaci tvrdí, že základním nástrojem řízení jednicových nákladů je kalkulace a základním nástrojem u režijních nákladů je rozpočet. S jednicovými náklady souvisí normy, které se stanovují před daným úkonem a zobrazují velikost nákladů na konkrétní výkon jednotlivých činností technologického procesu. Režijní náklady se stanovují pomocí limitů na dané časové období nebo na plánované množství výkonů v plánovaném časovém horizontu. Jednicové náklady se kontrolují snadněji než režijní. [5]

### 2.2.3 Kalkulační členění

Kalkulační členění se považuje za další typ účelového členění. Náklady se dělí na **přímé** a **nepřímé**. Hlavním rozdílem mezi těmito náklady je, zda se dají přímo nebo nedají připojit k danému výrobku nebo službě. Přímé náklady se dají bez dalšího nutného propočítávání přiřadit ke kalkulační jednotci. Nepřímé náklady se musí nejdříve



rozpočítat určitým způsobem na kalkulační jednici. Nejtypičtějším příkladem přímých nákladů jsou náklady na materiál. Za nepřímé náklady se pak dají považovat nájemné nebo mzdy administrativních pracovníků. Většina režijních nákladů bývá často nepřímá, protože se můžou přiřadit k více výkonům najednou. Za přímé náklady se označují jednicové náklady, i zde se ale mohou najít výjimky. [1]

#### **2.2.4 Náklady dle objemu výkonů**

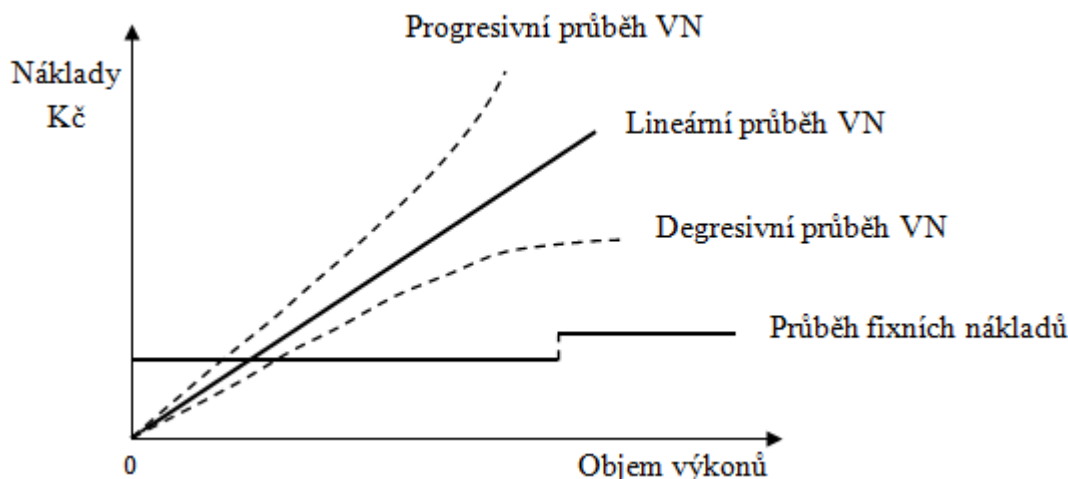
Toto členění se zabývá spíše budoucím předpokladem vývoje objemu výkonů, na rozdíl od druhového, účelového a kalkulačního členění, které se zaměřuje spíše na minulé, již spotřebované náklady. Proto patří mezi nejpodstatnější nástroje řízení nákladů a pro budoucí manažerské rozhodování. Hrají podstatnou roli při kontrole racionality použití nákladů v rozpočtu. Pro měření objemu výkonů se častokrát používají ukazatele jako počet prodaných kusů, odpracované hodiny nebo počet ujetých kilometrů, ovšem škála těchto měřítek je velmi vysoká, záleží na typu organizace. Popesko dělí náklady dle objemu výkonu na variabilní, fixní a smíšené náklady. Náklady tohoto členění zmiňují i autoři Král, Dvořáková a Červený, až na rozdíl že, smíšené náklady neberou jako pojem samotného členění. [1; 5; 11]

Variabilní náklady se v krátkém i dlouhém časovém horizontu mění spolu se změnou velikosti výkonu. U fixních nákladů to tak pro krátké období nefunguje, nemění se. U fixních nákladů změna probíhá až v dlouhém časovém úseku, kdy změna probíhá za určitých podmínek skokově. Skoky způsobují hlavně změny ve velikosti dané produkce, změny technologie nebo sortimentu a podobně. Do fixních nákladů jsou obvykle zahrnuty režie jako mzdy pracovníků ve správě, nájemné nebo úroky. Tato klasifikace nákladů musí být ale provedena pouze v určité časové etapě, protože s růstem času se převážná část nákladů stává variabilními. [1]

Variabilní náklady se podrobněji segmentují na proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální. Toto rozčlenění popisuje obrázek č. 2. Na obrázku je nejvíce vidět změna celkových variabilních (VN) a fixních nákladů. U fixních nákladů je zaznamenána skoková změna vlivem působení času. Je důležité podotknout, že celkové fixní náklady nezačínají v počátku, ale jsou již zřetelné od samotného začátku jednotlivých výkonů. Variabilní náklady, které rostou souměrně se změnou objemu, se nazývají proporcionální (lineární) VN. Lze si je představit jako spotřebu materiálu. Přerušované přímky znázorňují rychlejší růst (nadproporcionální) a pomalejší růst

(podproporcionální). Rychleji rostou náklady kupříkladu v případě práce přesčas, pomaleji pak při zrodu činnosti nebo v etapě podzaměstnanosti. [1]

Obrázek č. 2: Vývoj celkových nákladů při změně objemu výkonů



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2017

V praxi se setkává toto členění s kardinálním problémem. Není jednoduché vždy jednoznačně určit čistě variabilní nebo fixní náklady. Proto Popesko ve své publikaci zmiňuje třetí členění a to smíšené. Většina nákladů v sobě skrývá jak variabilní tak fixní složku a domáhat se přesného zjištění je v běžném dění zdlouhavé, neefektivní a takřka neproveditelné. Uvádí výstižný příklad smíšeného nákladu, který se týká spotřeby elektrické energie. Za variabilní část se předpokládá spotřeba energie určená výrobní lince v běžném provozu, která roste proporcionalně. Fixní složku obsahuje spotřeba energie na vytápění prostor nebo osvětlení celého podniku. [11]

### 2.3 Kalkulace jako nástroj řízení nákladů

Kalkulace je nejstarší nástroj hodnotového řízení. Správně sestavená kalkulace v sobě vyobrazuje jak naturálně vyjádřený výkon podniku tak jeho hodnotu. Zjišťuje náklady na požadovaný výkon, který je zapotřebí v podnikatelském procesu, čili je jakýmsi výsledkem těchto sondovacích činností. Kalkulace je též označována jako část informačního systému, který sdružuje propočty dat z nákladového účetnictví a rozpočetnictví. Důležitými pojmy pro vymezení předmětu jsou kalkulační jednice a kalkulované množství. Kalkulační jednice představuje jeden určitý výkon, který je vymezen měrnou jednotkou. Na tento konkrétní výkon se zjišťují náklady a jiné veličiny. Kalkulační množství je širší rozpětí, označující více kalkulačních jednic. [1; 5]

### **2.3.1 Základní vzorce sestrojení kalkulace**

Obsahově podobné náklady lze soustředit do skupin, kterým se říká kalkulační položky. Takto seskupené náklady se pak zapisují dle struktury, vztahů a podrobnějších vlastností do kalkulačních vzorců. V literaturách se uvádí velká škála návodů na tyto vzorce, ale subjekty je nemusí striktně dodržovat. Každá organizace si je může upravit dle svých potřeb nebo dle charakteru kalkulovaných výkonů. [1]

#### **Typový kalkulační vzorec**

Typový kalkulační vzorec je neznámějším vzorcem v České republice. Traduje se už před rokem 1989, kdy byl nařízen podnikům pro lepší kontrolu a regulaci tvorby cen a hospodaření podniků. Byl doprovázen vyhláškou ministerstva financí. [10]

Tento vzorec obsahuje jak kalkulační položky jednicových nákladů, tak nákladů režijních. Jednotlivé kalkulační položky demonstruje obrázek č. 3. Zahrnuje veškerý materiál, který do výrobku vstupuje. Dále se zde vyčísľují mzdy pracovníků, které přímo souvisejí s daným výrobkem či službou. Do ostatních přímých nákladů se řadí položky, se kterými se počítá, ovšem se nevyskytují pravidelně nebo u všech druhů výkonů. Zařadí se sem například sociální zdravotní pojištění zaměstnanců související s výkonem, speciální nářadí nebo speciální odpis zařízení související s kalkulační jednicí. Poté se přičítají jednotlivé režie, které nelze přímo zjistit na výrobek. Správní a výrobní režie jsou často propočteny režijní sazbou nebo procentní přírážkou ke zvolené rozvrhové základně. Odbytová režie je odvíjena od prodeje hotových výkonů. Bývá často určena pevnou sazbou k objemu produkce. [1]

Obrázek č. 3: Typový kalkulační vzorec

	Přímý materiál
+	Přímé mzdy
+	Ostatní přímé náklady
+	Výrobní režie
-----	
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>	
+	Správní režie
-----	
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	
+	Odbytová režie
-----	
<b>ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	
+	Marže
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
<b>VÝSLEDNÁ CENA</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle [10], 2017

#### Retrogradní kalkulační vzorec

Retrogradní neboli rozdílový vzorec je uplatňován více na poli manažerského řízení. Není určen ke stanovení nákladů na jeden konkrétní výkon, ale pro zjištění velikosti přínosu tedy zisku či marže. Základní složkou je zde cena, které je akceptovatelná na trhu zákazníkem a od ní se postupně odečítají náklady výkonu. [1] Jedno z možných schematických znázornění zachycuje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4: Retrogradní kalkulační vzorec

<b>ZÁKLADNÍ CENA VÝKONU</b>	
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
	- Dočasná cenová zvýhodnění
	- Slevy zákazníkům - sezónní
	- množstevní
-----	
<b>UPRAVENÁ CENA</b>	
	- Náklady
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
<b>ZISK /ZTRÁTA</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle [10], 2017

## 2.4 Rozpočet jako nástroj řízení nákladů

Rozpočet se považuje za nástroj hodnotového řízení. Orientuje se na budoucí činnosti transformačního procesu organizace a zároveň slouží jako kontrola při plnění definovaných úkolů. Šiška ve své kapitole v publikaci definuje rozpočet jako: „... kvantitativní (číselné) v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě.“ [3, s. 124] Hlavním úkolem rozpočtu je zefektivnit procesy plánování a rozhodování. Správně sestavený rozpočet podává manažerům informace, které slouží k nastínění budoucího vývoje podniku a k uvědomění finanční situace v dalších letech. Jednotlivé postupy plnění úkolů pomáhá koordinovat. Schváleným rozpočtem se musí řídit všichni zaměstnanci pod vedením řídicích pracovníků. Pro ně slouží rozpočet jako jakýsi nástroj kontroly plnění plánu. Pomáhá včas zjistit možné odchylky a manažeři mohou včas zakročit a věnovat větší pozornost možným problémům. Samozřejmě slouží jako motivační nástroj pro pracovníky, kteří dle úspěšnosti splnění rozpočtu dostávají finanční obnos ke své mzdě. [3]

### 2.4.1 Základní kategorie podnikových rozpočtů

Podle základních tokových a stavových veličin jsou rozpočty děleny do tří podmnožin. Tyto sekce jsou nedílnou součástí hlavního podnikového rozpočtu. Obsah těchto rozpočtů odpovídá právě zvoleným oddílům veličin a mají své charakteristické vlastnosti. Jelikož tyto rozpočty jsou brány jako nástroj řízení podniku, je zapotřebí v průběhu rozpočtového období neustále kontrolovat, zda je plnění rozpočtových položek dodržováno. [3]

### Rozpočty nákladů a výnosů

První podmnožinou jsou rozpočty týkající se nákladů a výnosů. Vyjadřují předpokládané množství peněz, které zobrazuje spotřebu nebo vytvořený výkon za rozpočtové období. Kdy rozpočtovým obdobím je obvykle kalendářní nebo hospodářský rok. Tyto veličiny fungují na akruálním principu, bez ohledu zda příliv nebo odliv finančních prostředků spojený s těmito operacemi již nastal. Označují se jako přírůstky a úbytky ekonomického prospěchu. Nejčastějším komplexním rozpočtem podniku za celý rok je rozpočetní výsledovka, která přináší predikci očekávaného čistého výnosu z činnosti podniku. Náklady se v tomto pojetí rozlišují dle účelu, neboť tak podávají lepší prognózy pro manažery. [3]

## **Rozpočty peněžních toků**

Druhou podmnožinou jsou rozpočtové příjmy a výdaje. Znaky sestavování se shodují s první podmnožinou rozpočtů, jen nepracují na akruální bázi. Je sestavován na peněžní bázi. Zahrnuje informace o očekávaných příjmech a výdajích peněžních prostředků a jejich ekvivalentů za určité rozpočtové období. Podává informace o plánované solventnosti a likviditě podniku. [3]

## **Rozpočty stavových veličin**

Poslední podmnožinou jsou rozpočty týkající se stavových veličin. Udávají plánovaný stav rozvahových položek k určitému okamžiku. Tento rozpočet se nejčastěji vztahuje ke konci rozpočtového období. Kdy má podnik největší před o aktivech pro správný chod podniku a o zdrojích, kterými jsou tyto aktiva financovány. Tento rozpočet je propojován s položkami z rozpočtu peněžních toků a z rozpočetní výsledovky, neboť spolu blízce souvisí. [3]

### **2.4.2 Rozpočet příspěvkových organizací**

PO hospodaří dle vymezeného rozpočtu, který vždy podává ke schválení zřizovateli. Než je rozpočet schválen, musí ho subjekt zveřejnit na svých stránkách nebo na stránkách zřizovatele alespoň 15 dní předem. Rozpočet musí být sestaven jako vyrovnaný. Obsahuje položky nákladů a výnosů, které jsou plánované pro financování činnosti a které souvisejí jen s hlavní činností organizace. Je střednědobého charakteru. V plánu jsou náklady a výnosy pro následující kalendářní rok a bezprostředně následující. Rozpočtem se musí PO řídit a pozměnit ho smí jen ze závažných důvodů a s povědomím zřizovatele. Pokud úmyslně není předem sestavený a schválený rozpočet dodržován, dopouští se tímto organizace porušení rozpočtové kázně a je za to penalizována. Nejčastějším trestem je odvod peněžní sumy do rozpočtu zřizovatele a to ve výši částky, se kterou bylo nerozpočtově nakládáno. Tuto částku je možné uhradit z rezervního fondu nebo na vrub nákladů hlavní činnosti. Ale i tento prohřešek může být PO na její žádost ze zákona prominut zřizovatelem. [18]

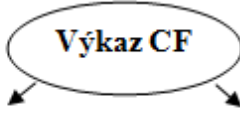
## **2.5 Cash Flow - analýza příjmů a výdajů**

Nejpřesnějším synonymem v českém překladu se Cash flow (dále jen CF) uvádí jako peněžní tok. CF je vymezen jako pohyb peněžních prostředků za určitou periodu v závislosti na činnostech podniku. Vycházejícími informacemi pro tvorbu peněžních

toků je účetnictví v podniku. Peníze, které vstoupí do podniku, se projeví v položkách majetku a závazků. Finance jsou na začátku cyklu obsaženy v aktivech, kde se postupem procesů produkce přemění do podoby peněžní. Sestavit tento výkaz lze za pomoci dvou základních metod a to přímé nebo nepřímé. Přímá metoda je členěna ještě do dvou přesnějších postupů. Porovnávání skutečných peněžních příjmů a výdajů je označována jako čistá přímá metoda, oproti té stojí nepravá přímá metoda, kdy jsou přeměněny informace o výnosech a nákladech na data o příjmech a výdajích. [12]

Úkolem nepřímé metody zjišťování je modifikovat výsledek hospodaření na peněžní tok. Údaje pro sestavení se získávají z výkazů účetní závěrky. Obrázek č. 5 způsob tohoto sestavení přibližuje. K počátečnímu stavu peněžních prostředků (PP) se přičtou výnosy, zvýšení pasiv, snížení aktiv a zároveň odečtou náklady, snížení pasiv, zvýšení aktiv a výslednou částkou je konečný stav PP. Počáteční stav i konečný stav PP lze pro kontrolu vyčíst z rozvah na konci účetního období dvou po sobě jdoucích letech. Výnosy a náklady mohou být nahrazeny ve výpočtu výsledkem hospodaření z výkazu zisku a ztráty. Hledaným peněžním tokem je pak rozdíl mezi příjmy a výdaji celkem za daného období. Vyrovnání sum příjmů a výdajů pak vyjadřuje bilanční princip, jako je tomu například u rozvahy. Prostřednictvím této metody, může podnik sledovat jak celkovou změnu peněžních prostředků, tak i jednotlivé peněžní toky dílčích položek. Nepřímá metoda se dá použít pouze pro oblast provozní činnosti nikoliv pro investiční a finanční. [12]

Obrázek č. 5: Sestavení CF podle údajů z výkazů účetní závěrky

<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>Výkaz CF</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Příjmy</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Výdaje</b></p> </div> </div>	
Počáteční stav PP	
⊕ Výnosy	⊖ Náklady
⊕ Přírůstek pasiv	⊖ Úbytek pasiv
⊕ Úbytek aktiv	⊖ Přírůstek aktiv
----- Celkem příjmy	----- Celkem výdaje
	----- Konečný stav PP
Suma	= Suma

Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2017

Propojení výkazu CF s rozvahou a výkazem zisku a ztráty vyjadřuje tzv. trojbilanční princip. Nejvýznamnějším spojujícím prvkem je výsledek hospodaření. Základním pilířem je rozvaha. Výkaz zisku a ztráty (VZZ) objasňuje přírůstek nebo úbytek vlastního kapitálu, tedy změnu na straně pasiv. CF vyjadřuje změnu peněžních prostředků na straně aktiv. V České republice se toto pravidlo využívá i pro podvojný účetnictví a účetní závěrky. [2]

Hlavním cílem CF je podat informace uživatelům o vlohách podniku vytvářet prostředky peněžního charakteru a jejich ekvivalenty a o jejich použití. Jak finanční účetnictví, tak i tento výkaz slouží především pro externí uživatele. Změny peněžního fondu, které zaznamenává právě CF, probíhají v oblastech peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Peněžními prostředky jsou nazvány veškeré finanční prostředky podniku, které jsou skryty pod skupinami 21, 22 a 26 obecného účtového rozvrhu. Peněžním ekvivalentem je rozuměno finanční aktivum, které lze bezproblémově a velmi rychle směnit za hotovost. Hodnoty těchto ekvivalentů se nijak značně v čase nemění. Sedláček mezi příklady ekvivalentů uvádí státní pokladniční poukázky a dluhopisy. [12]



### 3 Finanční analýza nepodnikatelského subjektu

Finanční analýza v neziskovém sektoru pomáhá zhodnotit efektivnost hospodaření organizace, ovšem není dostačujícím měřítkem. Pro tyto organizace je důležitou součástí analyzovat a korigovat především náklady, výnosy a peněžní toky. Běžné ukazatele používané v podnikatelském prostředí jsou mírně upraveny, aby se daly aplikovat na neziskové subjekty. Lze provádět technickou finanční analýzu, analýzu poměrových ukazatelů i bonitní modely. Nejvýstižnější ukazatele jsou autarkie, rentabilita a likvidita. Doplnkové jsou poté ukazatele aktivity a financování. Jednotlivé metody počítání těchto doplnkových ukazatelů jsou uvedeny přímo v praktické části této práce. [4]

#### 3.1 Ukazatele Autarkie

Tento ukazatel představuje míru soběstačnosti organizace. Autarkii lze sestavit dvěma způsoby. První metodou je příjmově výdajová a druhý je princip sestavení ukazatele na bázi nákladů a výnosů. Aplikuje se pouze na hlavní činnost. Kde míra autarkie vyjádřená v % ukazuje, jak organizace dokáže sama pokrýt náklady svými výnosy. Míru autarkie (A) na bázi výnosů a nákladů hlavní činnosti zachycuje následující vzorec, který zobrazuje poměr výnosů a nákladů z hlavní činnosti (HČ). [4]

$$A = \frac{\text{Výnosy HČ}}{\text{Náklady HČ}} \times 100 \quad (1)$$

#### 3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je u neziskových subjektů diskutovanou oblastí. Jelikož hlavním cílem HČ není generování zisku, ale vyrovnanost výnosů a nákladů. Proto jsou ukazatele rentability používány pro doplňkovou činnost, která má za hlavní cíl ziskovost. Výpočet hlavního ukazatele rentability nákladů (Rn) doplňkové činnosti (DČ) je stanovován podle vzorce 2. Další ukazatele a jejich vzorce jsou podrobněji k vidění v praktické části této práce. [4]

$$R_n = \frac{\text{Výsledek hospodaření DČ}}{\text{Náklady DČ}} \times 100 \quad (2)$$

### 3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. A těmito penězi poté v pravý čas uhradit splatné závazky. Hodnotí se většinou pohotová a okamžitá likvidita. Pohotová likvidita se nazývá rychlou metodou zjišťování finančního zdraví. Představuje vyváženost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky, proto by se výsledná hodnota měla pohybovat okolo 1. Vypočítá se podle následujícího vzorce 3.

$$PL = \frac{Pe+Po}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Kde PL je pohotová likvidita,

Pe – peníze a jejich ekvivalenty,

Po – krátkodobé pohledávky.

Okamžitou likviditu vystihuje poměr mezi penězi a krátkodobými závazky. Toto tvrzení je doloženo vzorcem 4. Pro zdravou firmu bývá uváděna hodnota vyšší než 0,2, kdy peníze by měly zastoupit alespoň pětinu všech splatných závazků. [4]

$$OL = \frac{Pe}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Kde OL je okamžitá likvidita,

Pe – peníze a jejich ekvivalenty.

## 4 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace

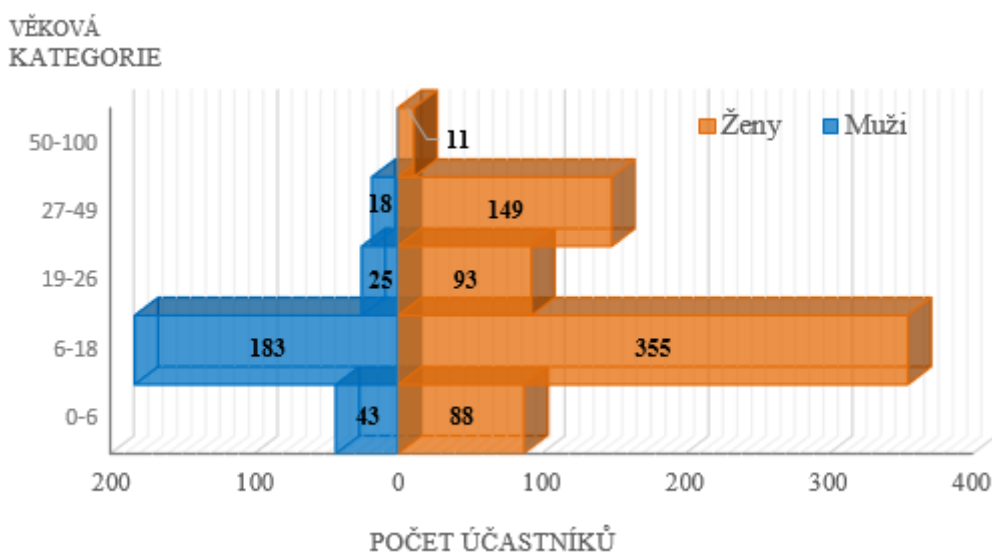
Dům dětí a mládeže Nýrsko (dále jen DDM) je nezisková organizace, se sídlem v Nýrsku. První zmínky o této organizaci jsou již před rokem 1995. Před rokem 2000 byly tyto organizace řazeny pod okresní školské úřady. Se zrušením okresů v České republice započala delimitace, kdy zřizovatelské kompetence byly nabízeny obcím v blízkosti těchto subjektů. Obec Nýrsko však neměla o tento subjekt zájem a tak zřizovatelem se stal 30. 11. 2001 Plzeňský kraj. Stejný osud potkal ještě dalších 5 organizací ve stejném kraji. Se změnou zřizovatele proběhl i zápis do obchodního rejstříku, kde je tato organizace zapsána jako příspěvková organizace. Pod vedením Plzeňského kraje funguje už skoro 16 let.

Hlavním cílem subjektu není ziskovost. Vystupuje jako středisko volného času a jeho hlavním posláním je nabízet obyvatelům města Nýrska a blízkých vesnic dostatek volnočasových aktivit jako např. dramatické, jazykové, hudební nebo sportovní aktivity. Tyto všechny pravidelné, nepravidelné i prázdninové aktivity jsou zároveň hlavní činnostmi DDM. [14]

Mezi pravidelné zájmové útvary pro děti a dospělé patří pravidelně konané kroužky, které jsou vždy doplněny časovým rozvrhem. Přípravují je pedagogičtí pracovníci. Jejich výuka probíhá vždy po druhé hodině odpolední. Příčinnou je slazení výuky dvou základních škol v okolí a tohoto střediska. Nábor na tyto aktivity probíhá vždy v září a je za ně vybíráno zápisné dle ceníku pro daný školní rok. V rámci nepravidelné činnosti pořádá subjekt kulturní akce, jako jsou karnevaly, besídky, diskotéky, hudební zábavy a výlety. Příjmem z těchto činností je vstupné. Na přípravě těchto aktivit se podílejí hlavně externí pracovníci spolu s některými pedagogickými pracovníky. Ve školním roce 2015-2016 se uskutečnilo 91 akcí a více než polovina byla uspořádána o víkendech. Tyto akce hojně navštívilo 4 457 účastníků. [21] Dále se organizace věnuje i prázdninové činnosti, která také spadá pod hlavní činnost. Přípravuje pro děti příměstské tábory různé tematiky a pobytové akce. Každý rok o velkých prázdninách je připraveno okolo šestnácti příměstských táborů, kam mohou rodiče své děti svěřit od 8-16 hodin. Po celou dobu se o děti stará proškolený personál, z převážné části externí pracovníci. Každým rokem se těchto různě specializovaných táborů a jedné pobytové akce v Německu zúčastní přibližně 350 dětí.

Volnočasové aktivity přitahují každým rokem více účastníků. V roce 2016 navštěvovalo zájmové útvary pravidelné činnosti 956 osob. [23] Obsazenost útvarů v roce 2016 dle pohlaví a věku objasňuje obrázek č. 6. Z demografického stromu lze pouhým okem vydedukovat, že nejvíce aktivit využívají žáci a v celkovém zastoupení účastníků dominuje ženské pohlaví.

Obrázek č. 6: Obsazenost zájmových útvarů DDM v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle [23], 2017

Jako většina neziskových organizací i tento subjekt se na základě zřizovací listiny věnuje doplňkové činnosti. Hospodářská činnost byla schválena zřizovatelem a plnohodnotně tak doplňuje hlavní činnost. V doplňkové činnosti se subjekt zabývá následujícími živnostmi:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby: (realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, velkoobchod a maloobchod)
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. [14]

Hostinskou činností se rozumí zajištění pohoštění na všech akcích pořádaných DDM. V rámci realitní činnosti poskytuje subjekt prostory a zázemí pro konané akce města. Prostory, které nejsou plně využity ve večerních hodinách v pracovních dnech a o víkendech, jsou pronajímány jednotlivcům nebo ostatním organizacím v okolí. Poslední činností jsou úklidové práce po různých akcích konaných v prostorách DDM,

na které má organizace vyčleněn speciální personál. Zisk ze všech těchto činností je použit na posílení příjmů v hlavní činnosti. [23]

Na fungování organizace a 68 zájmových útvarech se podílí celkem 24 zaměstnanců. Z toho 9 interních je zaměstnáno pomocí úvazku a zbylých 15 externích je na dohodu o provedení práce popř. činnosti. [23] Interní zaměstnanci na úvazek jsou placeni z dotačních titulů. Pedagogičtí pracovníci v rámci celého úvazku musí odpracovat 36 hodin týdně. K tomu jsou brány 4 hodiny týdně jako domácí příprava. Z 36 hodin je 18 hodin věnováno na výuku zájmových kroužků pro obyvatelstvo a zbytek je na administrativní účely. Externí pracovníci jsou placeny z vlastních zdrojů DDM. Jak pedagogičtí tak externí pracovníci, zapojeni do zájmových kroužků a vedení dětí, musí mít potřebnou kvalifikaci. Externími pracovníky jsou většinou studenti nebo rekreační sportovci, a proto všichni absolvovali povinný kurz Studia pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost.

Organizační strukturu jakožto druhý stupeň řízení popisuje obrázek č. 7. Z organizačního schéma vyplývá, že v této organizaci není problém s komunikací mezi řídicím pracovníkem a zaměstnanci. Externí i interní zaměstnanci spolu spolupracují a vzájemně si v jednotlivých aktivitách vypomáhají. Díky tomuto uspořádání je pro ředitelku DDM jako manažera jednoduchá kontrola všech podřízených. Dokáže velmi rychle reagovat na případné problémy svých zaměstnanců, ať už na osobní nebo pracovní.

Obrázek č. 7: Schéma organizační struktury DDM



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

K hospodaření využívá subjekt budovu bývalého Kulturního domu v Nýrsku. DDM zde vystupuje jako nájemce a pronajímatelem je Město Nýrsko. Se schválením pronajímatele může pak organizace nevyužité prostory pronajímat. Případný obnos z nájmu je příjmem z doplňkové činnosti organizace.

Na úhradě výdajů se organizace podílí částečně svými příjmy. Největší příjmy jsou získávány prostřednictvím zápisného, vstupného na jednotlivé akce nepravidelné činnosti DDM a samozřejmě z doplňkové činnosti. Financování provádí i pomocí svých čtyř peněžních fondů, které je povinna ze zákona vytvářet. Peněžní prostředky z těchto fondů může použít jen na stanovený účel a se schválením Plzeňského kraje. Jelikož je svým rozpočtem napojena na rozpočet Plzeňského kraje, tak na financování organizace má svoji účast i zřizovatel. Dále se na financování podílí Město Nýrsko a stát zprostředkovaně přes Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Od roku 2014 se na scéně objevují i sponzoři. Nejčastěji jsou jimi fyzické osoby a velké firmy z okolí Nýrska. Pomoc poskytují jak peněžními tak i nepeněžní dary. [23]

## **5 Analýza řízení nákladů a cash flow vybraného subjektu**

Tato kapitola pojednává o členění nákladů organizace. Poskytuje tak ucelený přehled všech nákladů, které je nutné řídit. Některé náklady jsou detailněji charakterizovány. Dále se zabývá nástroji řízení nákladů, jako jsou kalkulace a rozpočet uplatňované v organizaci Domu dětí a mládeže Nýrsko. Závěrečná část této kapitoly je věnována ke sledování příjmů a výdajů subjektu.

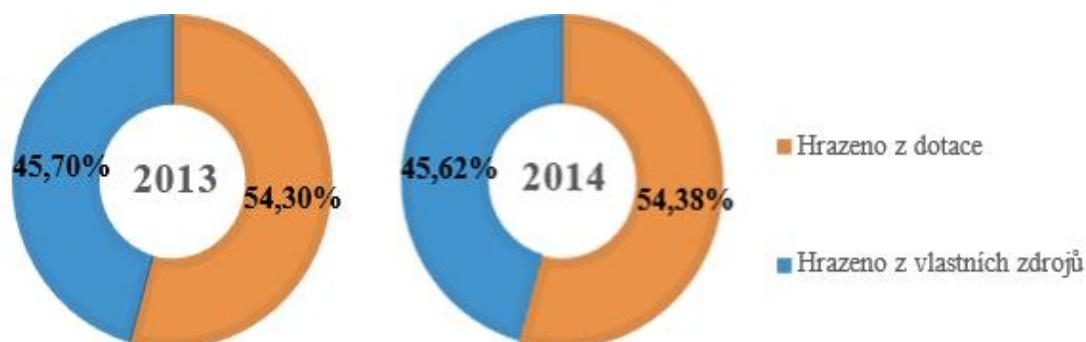
### **5.1 Členění nákladů vybraného subjektu**

Tento typ organizace jako je DDM, je povinna rozlišovat náklady pro činnost hlavní a doplňkovou. Jelikož se tyto činnosti sledují zvlášť, nelze jednotlivé náklady shrnovat dohromady. Ve výkazu zisku a ztráty jsou položky jednotlivých nákladů zaznamenány samostatně ve sloupcích hlavní činnost a hospodářská činnost. Stejně tak je tomu s výnosy organizace.

#### **5.1.1 Náklady hrazené z dotačních titulů**

Jelikož subjekt nezískává finanční prostředky na úhradu nákladů jen z prodeje služeb, ale i pomocí dotací od státu, kraje a města, je nucen zaznamenat do kontrolní sestavy náklady a výnosy podle zdroje financování. Jedná se o náklady, hrazené z vlastních prostředků a náklady hrazené z dotací, spotřebované v rámci hlavní činnosti. Každou dotaci musí organizace podrobně rozúčtovat a zaevidovat. U každé dotace je také důležité sledovat účel, na který byla poskytnuta. Celou dokumentaci o dotacích pak předkládá DDM ke kontrole jednotlivým subjektům, od kterých byla dotace udělena. Podíl nákladů hrazených podle zdrojů financování v letech 2013 a 2014 odkrývá obrázek č. 8. Z obrázku vyplývá, že DDM hradí náklady hlavní činnosti více než z poloviny pomocí dotací. V letech 2015 a 2016 lze předpokládat, že procentuální rozložení je podobné. V korunách je daný poměr možné sledovat v příloze C.

Obrázek č. 8: Poměr hrazených nákladů HČ podle finančních zdrojů DDM



Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy C, 2017

Největšími dotovanými náklady jsou náklady související s platy pracovníků, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru. Na úhradě těchto nákladů se podílí stát především pomocí dotace MŠMT. Poslední poskytnutá dotace na rok 2016 činila 1 566 000 Kč. Tuto peněžní sumu subjekt celou použil na stanovený účel. Výše dotace se odvíjí na základě počtu žáků v daném školním roce. Proto je většina zájmových útvarů organizace směřována na záliby žáků, tj. dětí ve věku 6-26 let.

Zřizovatel – Plzeňský kraj se podílí zejména na úhradě provozních nákladů organizace. Dále přispívá na náklady spojené s vybavením „Čekárny“, protože DDM je zařazeno v programu „Kluby otevřených dveří pro neorganizované děti a mládež“. Prostřednictvím tohoto dotačního titulu, poskytl zřizovatel finance v hodnotě 40 000 Kč. Pojmem „Čekárna“ se rozumí klub pro děti, které mohou svůj volný čas od 12:00-16:30 hodin trávit libovolnou činností v DDM. Klubovna dětem nabízí pracovní stoly na psaní úkolů, počítače, deskové hry a pro nejmenší i hračky. Organizace v této aktivitě těží i z blízkosti autobusového nádraží. Děti raději stráví čas čekáním na autobus v DDM. Prozatím klubu využívá zhruba 40 dětí. S tímto klubem souvisí částečně i mzdové náklady, jelikož od roku 2009 je klubu přidělen speciální pracovník. Jehož náplní je dozor dětí a administrativa klubu. [23]

Dále organizace pravidelně každý rok přijímá také finanční obnos z titulu „Podpora mezinárodní spolupráce.“ V roce 2016 činil 20 000 Kč. Tyto peníze jsou vždy použity na náklady spojené s událostí Česko německé setkání dětí. Toto setkání se uskutečňuje na hranicích České republiky a Německa. Proto náklady na dopravu, nocleh, stravu dětí a výlety po okolí nejsou malé částky. Posledního setkání se zúčastnilo 19 českých a 17 německých dětí. [23]



Město Nýrsko má také zásluhu na financování nákladů organizace, hlavně na úhradě nákladů spojených s energiemi. Poté se také podílí na obnovování vybavení či opravě budovy, kde jako nájemník sídlí DDM. Město v roce 2016 přispělo na nákup vybavení do společenského sálu 24 000 Kč. Každým rokem podporuje uskutečnění akce na Den dětí, kterou pravidelně pořádá DDM. V roce 2016 činila částka 8 000 Kč. Stejnou sumu pak město přidělilo na Česko německé setkání dětí. [23]

Z vlastních zdrojů pak subjekt realizuje zbytek nákladů na platy pracovníků interních i externích. Také investuje do vybavení a drobných oprav budovy, které jsou nezbytné pro zajištění bezpečného chodu organizace. A samozřejmě hradí další náklady, které nejsou hrazeny z titulu dotací.

### **5.1.2 Druhovému členění nákladů**

Dále se náklady dělí podle druhů. Toto členění se používá hlavně ve finančním účetnictví. Příkladem je výkaz zisku a ztráty organizace v příloze B. Nejobsáhlejší skupinou jsou náklady z činnosti, kam se zaznamenávají dle účtového rozvrhu syntetické účty účtových skupin 50-55. Celkem zde subjekt eviduje 36 položek nákladů. Ostatní skupiny dle druhu jsou finanční náklady, náklady na transfery a náklady na daň z příjmů. Podobně jsou členěny opět i výnosy.

Do skupiny finančních nákladů může spadat položka náklady na úroky, pokud by zřizovatel schválil DDM nějaký úvěr. Ostatní finanční náklady, které jsou například spojeny s cennými papíry, tato organizace nikdy mít nebude, jelikož ze zákona nemůže obchodovat s cennými papíry. Za posledních 5 období vykazuje tento subjekt nulové finanční náklady.

Stejně tak je tomu s náklady na daň z příjmů, které jsou ve zkoumaných letech také nulové. Subjekt je brán za veřejně prospěšného poplatníka, proto se daň z příjmů právnických osob počítá odlišným způsobem než v podnikatelském sektoru. DDM do roku 2016 nedosáhlo výsledku hospodaření před zdaněním většího, než je stanovena hranice v daňových zákonech. Hranicí je bráno 300 000 Kč. [6] Tudíž je od placení daně osvobozeno a nemá žádnou daňovou povinnost. Dokonce DDM je zakázáno tuto hranici překročit nebo se k ní přiblížit. Jeho hlavním úkolem, jak už bylo několikrát zmíněno, je vyrovnání nákladů a výnosů. Kdyby organizace evidovala vysoké zisky, je to bráno jako porušení rozpočtové kázně a byla by za to potrestána. V první řadě by trest směřoval za ředitelkou organizace a to ve formě rozvázání pracovního poměru.

### 5.1.3 Účelové členění nákladů

Podle účelu subjekt náklady nijak nesleduje, ale dle dostupných výkazů poskytnutých organizací bylo možné náklady hlavní činnosti rozdělit na variabilní a fixní. Je zřejmé, že u tohoto typu organizace budou převažovat fixní náklady. Toto tvrzení dokazuje i tabulka č. 1, která prezentuje procentuální rozložení variabilních a fixních nákladů v letech 2012-2015. Každý rok tvoří celkové náklady průměrně z 86 % fixní náklady (FX). Zbylá procenta pak patří variabilním nákladům, mezi které byly zařazeny náklady spjaté se změnou objemu poskytovaných služeb.

Tabulka č. 1: Rozložení variabilních a fixních nákladů DDM (v %)

Náklady	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Variabilní	14,54	12,64	15,74	14,42
Fixní	85,46	87,36	84,26	85,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka č. 2 ztvárňuje podrobné členění nákladů hlavní činnosti v závislosti na objemu produkce. Pro toto členění byly vybrány údaje z roku 2014. Největší položkou VN je spotřeba materiálu a nákup ostatních služeb. Náklady na nákup materiálu se v tomto analyzovaném roce vyšplhaly na 250 625,91 Kč. Druhou největší položkou jsou náklady z nákupu drobného majetku. Variabilní náklady spotřeba materiálu a nákup drobného dlouhodobého majetku jsou také ještě částečně hrazeny z dotací.

Nevětší poměr fixních nákladů zastupují mzdové náklady. Z příjmů z hlavní činnosti jsou hrazeny platy zaměstnanců v pracovním poměru. I přes to, že tyto zaměstnanci poskytují služby, není jejich plat odvíjen od počtu odpracovaných hodin nebo od počtu poskytnutých služeb. Plat je měsíční částka, která je fixně stanovena. Její výše se odvíjí od kvalifikace, praxe a typu smlouvy. Pedagog volného času, jak je nazývána pracovní pozice v DDM, je zařazena v deváté platové třídě. Tento plat se pohybuje okolo 21 000 Kč měsíčně.

Tento odstavec se jen okrajově zmiňuje o stanovení počtu pracovníků v organizaci a o jeho vlivu na náklady. Potřebný počet pracovníků stanovuje organizaci zřizovatel. Podle žáků zapsaných na útvary vyhodnotí koeficient limitu pracovníků. V roce 2016 bylo evidováno v DDM 612 žáků. Koeficient na přepočtený počet pracovníků stanovil

zřizovatel svým výpočtem na 6,04. Skutečný počet pracovníků byl v roce 2016 však 5,13. Na celý úvazek jsou zaměstnáni 3 pedagogičtí pracovníci, po třech zaměstnancích jsou také obsazeny poloviční a čtvrtinové úvazky. Přestože byl limit pracovníků nedočerpan, vyčerpaly se všechny finanční prostředky na platy. [23] Protože rozdíl mezi rozpočtovaným a skutečným počtem pracovníků je veliký, musí organizace s nařízením zřizovatele přijmout dalšího pedagogického pracovníka na plný úvazek do nového školního roku 2017. V únoru 2017 bylo již přijímací řízení zahájeno. S dalším pracovníkem tak narostou mzdové náklady a všechny s tím spojené. Se stejným počtem žáků by mohl vzniknout problém s úhradou závazku vůči zaměstnancům. Organizace proto začleňuje do dalšího školního roku nové útvary, které by přilákaly nové žáky. S růstem žáků vzroste i dotace na platy a tak by mohl být problém zažehnán.

Po krátkém odbočení od tématu v předchozím odstavci se práce vrací zpět k fixním nákladům. Mezi spotřebu energie patří položky jako studená voda, teplo, plyn a elektrická energie. Subjekt eviduje také odpisy, i když nemá vlastní dlouhodobý hmotný majetek. Pokud udělí zřizovatel souhlas k nákupu majetku, může si organizace tento majetek odepisovat. Jednou z věcí, kterou DDM odepisuje je odpružená gymnastická podlaha, která se v případě příslušné aktivity položí na parkety. Pořizovací cena byla okolo 58 000 Kč.

Tabulka č. 2: Detailní rozložení nákladů v závislosti na objemu výkonů 2014 (v %)

Účet	Položka	Podíl na celk. N	Podíl na VN	Podíl na FX
501	Spotřeba materiálu	7,24	46,04	-
502	Spotřeba energie	16,72	-	19,84
511	Opravy a udržování	1,00	-	1,19
512	Cestovné	0,49	-	0,58
518	Ostatní služby	12,39	33,26	8,50
521	Mzdové náklady	45,16	-	53,60
524	Zákonné sociální pojištění	13,02	-	15,45
525	Jiné sociální pojištění	0,17	-	0,19
527	Zákonné sociální náklady	0,68	1,90	0,45
549	Ostatní náklady z činnosti	0,05	0,30	-
551	Odpisy	0,17	-	0,20
558	Náklady z drobného majetku	2,91	18,50	-
	<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy C, 2017

Náklady smíšené povahy jsou ostatní služby a zákonné sociální náklady. Důvodem tohoto rozdělení jsou analytické účty. V rámci ostatních služeb je brána za variabilní náklad položka nákup ostatních služeb. Tyto služby jsou poskytovány cizími subjekty, které se podílejí na organizování zejména nepravidelných činností, jako například ostraha, kapela, doprava dětí autobusem a jiné. Do ostatních služeb fixní podstaty spadají náklady jako nájemné, služby zpracování dat, služby telekomunikací a programové vybavení. Variabilní složka zákonných sociálních nákladů jsou ostatní náklady jinde nezařazené, přesná definice těchto nákladů nebyla objasněna, proto byly zařazeny pouhým odhadem. Fixní složkou jsou převody do FKSP, které posílá pravidelně Plzeňský kraj na účet DDM. Pravidelná částka byla v minulosti 1,5 % z přímých výdajů organizace. K roku 2017 byla tato částka navýšena na 2 %.

## **5.2 Kalkulace jako nástroj řízení nákladů v organizaci**

Kalkulace v DDM neprobíhají vůbec způsobem, který je uveden v teoretické části. Praxe a teorie je velmi odlišná. Kalkulace nejsou tvořeny podle typového, retrogradního nebo jiných vzorců. Každý zaměstnanec si ji vytváří sám podle svých schopností a nejlepšího mínění. Kalkulace nejsou konstruovány pro výrobky ale pro služby. Základní data pro tvorbu kalkulované ceny jsou dosazovány podle situace na trhu, kupní síly obyvatel nebo ceny od dodavatelů. Dalším zdrojem informací jsou data z předešlé kalkulované akce stejného rázu nebo informace od manažera či jiných zapojených stran. Většinou kalkulace tvoří jen příjmy a výdaje na danou činnost. Proto lze o nich uvažovat spíše jako o rozpočtu příjmů a výdajů daných aktivit nebo činností. Vzhledem k tomu, že se neorientují na budoucí činnosti transformačního procesu organizace, jsou považovány organizací za kalkulace. Příloha I a J jsou příkladem jednoduchosti výsledné a ex post kalkulace v organizaci. Příkladné kalkulace budou v následujících podkapitolách podrobně rozebrány a zároveň předělány jako kalkulace výnosů a nákladů, jelikož o nich bylo účtováno ve stejném okamžiku jako o příjmech a výdajích.

### **5.2.1 Kalkulace prázdninové aktivity**

Jako první bude rozebrána kalkulace příměstského tábora Hrdinové. I přes to, že je nazvána externistou jako rozpočet, je evidována DDM v kalkulacích. Tento tábor byl součástí prázdninové činnosti v roce 2015. Základními údaji pro sestavení kalkulace jsou v každém případě počet účastníků a cena tábora na jednotlivce. Minimální cena

pětidenního tábora do roku 2017 byla 500 Kč. Od roku 2017 se minimální cena zvedla na 650 Kč, kvůli prodloužení pracovní doby tábora o hodinu. Cena se pak u některých případech dále navyšuje vzhledem ke specializaci tábora a jeho programu. Dalšími vstupními údaji pro kalkulaci je mzda vedoucího tábora. Hodnotu mzdy stanovuje každý rok ředitelka DDM. Do roku 2017 činil plat externího pracovníka 3 600 Kč. Tuto částku obdržel každý, kdo odpracoval týdně 32,5 hodin. Díky prodloužení pracovní doby se tento plat od roku 2017 zvýšil na 4 100 Kč. Před započítáním prázdninové činnosti proběhne porada se všemi vedoucími všech táborů. Hlavním tématem je stanovení programu tábora a požadovaného zisku u jednotlivých táborů. Vzhledem k náročnosti a počtu přijatých dětí je pak stanoven potřebný zisk. Tento konečný zisk je odhadem ředitelky. Tento zisk není žádný rapidní částka kvůli hlavnímu poslání organizace U táborů, kterých se zúčastní cca 20 dětí a program není náročný, je považován za úspěch zisk ve výši 1 000-1 500 Kč. Tento zisk pak slouží k úhradě dalších nákladů organizace, jako jsou např. režie. Pro příměstské tábory vytváří organizace kalkulace předběžné a výsledné.

Tabulka č. 3: Kalkulační vzorec prázdninové aktivity DDM za rok 2015 (v Kč)

<b>Základní cena aktivity (výnosy)</b>	<b>10 700</b>
- Slevy a zvýhodnění	0
Upravená cena	10 700
- Náklady: mzdy externisté	7 200
odměny pro účastníky	389
potraviny	265
výtvarné pomůcky	372
<i>Požadovaný ziskový limit</i>	<i>1 000</i>
Zisk nad limit	1 474
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>2 474</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy I, 2017

Předchozí tabulka č. 3 představuje převedení příjmů a výdajů předběžné a výsledné kalkulace tábora do upraveného retrogradního kalkulačního vzorce. Výsledná kalkulace je k vidění v příloze I. Základní cena aktivity byla zjištěna podle počtu dětí a ceny tábora pro jedno dítě. Celkem se tábora zúčastnilo 22 dětí. Z toho jedno dítě pobývalo na táboře jen dva dny z důvodu jiných aktivit, proto platilo z celých 500 Kč jen 200 Kč. Poté se od zjištěné ceny aktivity odečtou náklady na mzdy pro externí pracovníky.

Zjištění výnosů a odečtení mzdových nákladů tvoří zároveň i předběžnou kalkulaci tábora.

Následuje pak odečtení dalších nákladů, které byly doloženy příslušnými doklady vedoucím tábora. Tyto náklady tvoří jakousi průběžnou kalkulaci během tábora. Tato průběžná kalkulace má za úkol kontrolovat, zda nedochází k menšímu zisku, než byl stanoven minimální limit.

Po skončení tábora se provede výsledná kalkulace, která ukazuje rekapitulaci předběžné a průběžné kalkulace. Navíc zobrazuje celkový zisk z tábora a překročení či nedodržení stanoveného limitu. Zde byl stanovený limit 1 000 Kč dodržen a výsledný zisk z prázdninové aktivity činil 2 474 Kč. Což znamená o 1 474 Kč více, než bylo plánováno. Vytváření výsledné kalkulace má svůj význam. Dítě, za které byla uhrazena celá cena tábora, a onemocnělo, může rodič tohoto dítěte požadovat vrácení peněz. V případě tohoto tábora se to týkalo dvou dětí. Organizace si v tomto případě účtuje 10 % jako storno poplatků. Proto ve výsledné kalkulaci v příloze I je uvedena řádka, kde je počítáno s vrácením 900 Kč. Tato částka ovšem zůstala DDM, jelikož nebyla rodiči domáhána.

### **5.2.2 Kalkulace nepravidelné aktivity**

Kalkulaci nepravidelné činnosti ukazuje příloha J. Tato kalkulace se týká mažoretkové soutěže Pohár Ametystu, která se konala 18. 2. 2017. Je možno ji považovat za kalkulaci ex post, jelikož vznikla až po skončení akce. Výnosy této akce tvořilo startovné, vstupné a tržby baru, kuchyně a šatny. Soutěže se zúčastnilo sedm týmů. Startovné za jednu osobu bylo 50 Kč. Celkem startovalo 393 osob, proto startovné ve výsledném součtu vykazuje částku 19 650 Kč. Tyto výnosy spolu s výnosy za tržby a vstupné kalkulují částku 46 829 Kč. Celkové náklady pak byly sečteny na částku 27 776 Kč. Výsledný zisk z akce je 19 053 Kč. Mzdové náklady zde nelze nalézt, neboť zaměstnanci byli na akci vedeni jako dobrovolníci. Při běžných podmínkách by honorář pro jednoho zaměstnance obnášel 800 Kč. Výsledný zisk by tak klesl na 653 Kč. Díky této situaci DDM ušetřilo na platech 23 externistů a dalších dobrovolníků 18 400 Kč. Celé toto vysvětlení kalkulovaných nákladů a výnosů zpřehledňuje následující tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Kalkulace nepravidelné aktivity z roku 2017 (v Kč)

Výnosy: startovné	19 650
vstupné	13 551
tržby	13 628
<b>Celkové výnosy</b>	<b>46 829</b>
- Náklady: kosmetické tašky	12 141
odměny	7 336
CD mechanika	1 029
zboží	7 270
<b>Celkové náklady</b>	<b>27 776</b>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>19 053</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy J, 2017

### 5.3 Rozpočet jako nástroj řízení provozních nákladů organizace

Jediným rozpočtem, který organizace sestavuje je přehled o ekonomickém zabezpečení provozních nákladů. Sestavený rozpočet je předložen ke kontrole a schválení zřizovateli. Realizací tohoto rozpočtu je pověřena ředitelka organizace. Obsahem jsou provozní náklady a výnosy organizace. Do obou těchto kategorií se uvádějí skutečné i plánované sumy položek bez započtení použití finančních prostředků ze státního rozpočtu. Náklady a výnosy jsou uváděny na základě odhadu podle předchozích období nebo dle plánované činnosti. Rozpočet se stanovuje na rok a půl. Výsledný a schválený rozpočet musí být dodržován. Velké odchýlení od rozpočtu se považuje za porušení rozpočtové kázně.

Sestavení rozpočtu a jeho podoba je vysvětlena na základě příkladu rozpočtu z roku 2014 v příloze K. Rozpočet se vždy vypracovává v polovině kalendářního roku, tj. zhruba v červenci. Jeho sestavováním je pověřena ředitelka DDM. Jako první se uvede skutečný stav nákladů a výnosy za předchozí rok. V tomto případě za rok 2013. Skutečné náklady se uvádějí i za uplynulý půl rok daného roku, kdy se sestavuje rozpočet. Zaznamená se stav od ledna přibližně do června 2014. Zbytek roku a celý následující rok 2015 je odhadován. Veškeré náklady i výnosy jdou děleny na hlavní a doplňkovou činnost organizace. Na závěr je uveden návrh příspěvku na provoz od zřizovatele. Další rozpočty byly sestavovány v červenci roku 2015 a 2016. Nejbližší rozpočet se bude sestavovat v červenci roku 2017. Kde bude zaznamenána skutečnost výnosů a nákladů za celý rok 2016 a již za uběhlou polovinu roku 2017.

Mezi odhadované položky budou patřit náklady a výnosy za období červenec-prosinec roku 2017 a očekávané skutečnosti těchto zápisů na celý nadcházející rok 2018.

Z největších rozpočtovaných položek jsou náklady spojené se spotřebou energie. Tyto náklady se aplikují jen na hlavní činnost. Patří sem spotřeba vody, tepla, plynu a elektrické energie. V návrhu na rok 2015 tvoří cca 42 % veškerých rozpočtovaných provozních nákladů. Pro hlavní i doplňkovou činnost se pak plánují náklady jako je nákup materiálu a drobného dlouhodobého hmotného majetku. Třetí skupinu navrhovaných nákladů tvoří nákup služeb. Kde jako největší položka z této sekce u doplňkové činnosti vyčnívá revize komínů a elektrických nebo jiných zařízení. U hlavní činnosti se tato skupina projevuje nejvíce položkou služby zpracování dat, která tvoří v návrhu rozpočtu na rok 2015 zhruba 34 % této skupiny. V rozpočtu se v neposlední řadě navrhuje také náklady jako opravy a udržování, odpisy a ostatní provozní náklady. Pod ostatními provozními náklady je skryto cestovné, nákup zboží a největší rozpočtovanou částkou těchto nákladů jsou mzdové prostředky a odvody.

Druhou část rozpočtu představují výnosy. U doplňkové činnosti se objevují rozpočtované výnosy podle uvedených ekonomických oborů živnosti. Proto se zde vyskytují výnosy za prodej zboží a výnosy z pronájmu nemovitostí a movitých věcí. V rámci hlavní činnosti se plánuje očekávaný stav u výnosů za zápisné, výnosy z vlastní činnosti, úroky a ostatní výnosy.

Třetí část rozpočtu tvoří odhad příspěvku na provoz od zřizovatele. Plánovaná částka příspěvku by měla vyrovnat rozdíl mezi očekávanými výnosy a náklady s minimálním plánovaným ziskem.

#### **5.4 Analýza příjmů a výdajů organizace**

Příjmy a výdaje nejsou sledovány pomocí ukazatelů, jako je například Cash flow. Proto tento ukazatel bude pro organizaci navržen v kapitole návrhů této práce. Nejdůležitější z pohledu organizace je mít vždy dostatek peněz v pokladně nebo na běžném účtu v bance, když nastane čas uhrazení závazků. Kontrola pokladny probíhá každý den po skončení pracovní doby vyhrazeným pracovníkem. Jeho práce spočívá v kontrole zápisů v pokladní knize v závislosti na příjmových a výdajových pokladních dokladech. Výsledný zůstatek je porovnáván se skutečným stavem peněz v pokladně. V organizaci vedou analyticky dvě pokladny a to pokladnu pro hlavní a doplňkovou činnost. Příjmy a výdaje v hotovosti jednotlivých pokladen se sledují odděleně. Pro každou pokladnu je

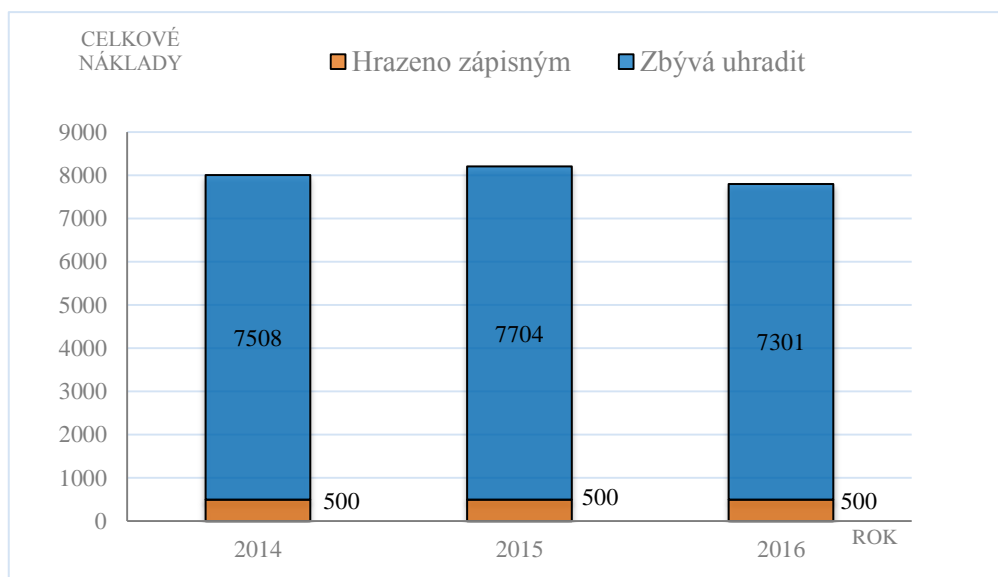


vyčleněn pracovník DDM. Příklad pokladní knihy doplňkové činnosti je prezentován v příloze E. Příloha D znázorňuje příklad pokladní knihy hlavní činnosti, která již byla zpracována účetním systémem. Samostatně jsou také sledovány dva běžné účty, které jsou založeny u České spořitelny. Běžný účet slouží hlavně k úhradě pohledávek a závazků. A druhý je běžný účet fondu FKSP.

#### **5.4.1 Největší dosahované příjmy organizace**

Největší příjmy z hlavní činnosti představuje zápisné. Toto zápisné je dělené na dotované a nedotované. Dotovaným zápisným se rozumí zápisné vybrané za žáky, kteří dosahují věku v rozmezí 6-26 let. Nedotované zápisné pak znamená výběr uživatelských poplatků od dospělých nebo od rodičů dětí mladších 6 let. Toto členění je nutné pro udělování dotací na žáky, protože podle počtu žáků jsou placeni zaměstnanci. Největší příjem zápisného je vždy na začátku školního roku, protože od září probíhá nábor nových členů. Převážná míra zápisného je hrazena hotově. Nový účastník aktivity je přijat jen na základě přihlášky a zaplaceného zápisného dle ceníku daného roku. S výší zápisného může subjekt přiměřeně hýbat. Nesmí ji však zvýšit nárazově o 100 %. Při schůzce kroužku jedenkrát týdně je průměrná částka zápisného ve výši 500 Kč na školní rok. Organizace poskytuje i slevy, pokud účastník navštěvuje více zájmových útvarů. První z nejdražších útvarů je placen plnou částkou, ostatní jsou pak hrazeny po 300 Kč na školní rok. Nejdražším zájmovým útvarem je keramika, kde v ceně jsou započítány i náklady na materiál a ostatní pomůcky. Průměrná cena kroužku je stanovována s ohledem na platební schopnost občanů. V tomto ohledu je pro DDM pravidlem, aby byly aktivity finančně dostupné pro širokou veřejnost. Díky této zásadě, vybrané zápisné zdaleka nepokryje celkové náklady na žáka, a proto jsou odkázáni na finanční pomoc od zřizovatele, státu a města. [21] Toto tvrzení je doloženo obrázkem č. 9, který znázorňuje skutečné náklady na jednoho žáka v jednotlivých letech. Pro upřesnění celkové náklady na žáka v roce 2014 byly 8 008 Kč, v roce 2015 se zvýšily na 8 204 Kč a v roce 2016 se snížily na 7 801 Kč. Náklady na žáka organizace vyčísľuje podílem skutečných celkových nákladů a počtem žáků v jednotlivých letech. Do počtu žáků může organizace započítávat jen děti, které jsou evidovány v organizaci po celý školní rok. Příkladem dětí, které nemůžou být započítávány, jsou děti z podzimních tanečních kurzů. Tyto děti se zúčastňují aktivity jen od října do prosince. Každý rok se jedná zhruba o 40 dětí.

Obrázek č. 9: Celkové náklady na jednoho žáka v letech 2014-2016 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [21; 22; 23], 2017

Dalšími příjmy tvořící velké částky jsou příjmy za vstupné a prodané vstupenky. Do jaké činnosti tyto příjmy vstupují, se určuje podle jejich charakteru. Záleží, zda se daná akce uskutečňuje v rámci hlavní nebo hospodářské činnosti. Opět jsou placeny hotovostní formou peněz. Výše vstupného se odvíjí od obtížnosti konané akce a doby trvání. Nejmenší vstupné je vybíráno částkou 20 Kč na hodinu. Toto vstupné se vybírá např. na večerním cvičení pro ženy. Vstupné je hrazeno ženami, které nemají zaplacené zápisné na celý rok a dochází na aktivitu jen ojedinele. Ostatní vstupné je nejvíce vybíráno za kulturní akce pořádané DDM.

Příjmy z doplňkové činnosti jsou navíc příjmy za pronájem prostor DDM a příjmy z tržeb v pohostinství. Příjmy za pronájem jsou hrazeny nájemníky každý měsíc a to buď hotově, nebo elektronicky. Výše pronájmu se odvíjí od celkových hodin doby pronájmu. Např. sál a tělocvična jsou pronajímány za 100 Kč na hodinu. Do roku 2016 byly příjmy za pronájem hrazeny 10 nájemníky. Příjmy z tržeb jsou také v hotovosti. Po skončení každé akce konané v rámci hospodářské činnosti se udělá uzávěrka jednotlivých pomyslných kas a vyhotoví se výčetka hotovosti. Po té jsou tyto tržby z pokladny převedeny na běžný účet.

Poslední neodmyslitelnou součástí příjmů organizace jsou příspěvky od jiných institucí. Neinvestiční příspěvek od Plzeňského kraje je pravidelně zasílán každý měsíc. Částka je ve výši 25 000 Kč. Další pravidelný příspěvek každý měsíc posílá město Nýrsko.

Částky jsou odvíjeny podle účelu jednotlivých příspěvků. Dále Plzeňský kraj poskytuje příspěvky z titulu příspěvek na přímé náklady škol a školských zařízení, zvýšení platů pracovníků regionálního školství a další. Všechny tyto příspěvky jsou vždy zasílány na bankovní účet organizace.

#### **5.4.2 Zástupci nejčastějších výdajů organizace**

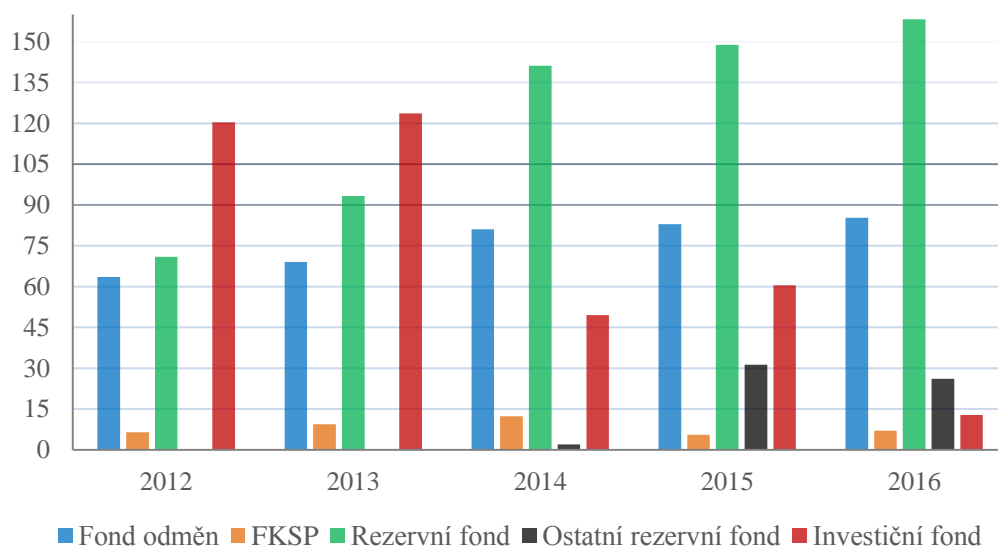
Nejčastějšími výdaji obou činností jsou výdaje za nákup materiálu a zboží. Materiálem jsou považovány kancelářské potřeby, pracovní a cvičební pomůcky, věci na podporu chodu organizace (žárovky, kliky, nářadí) apod. V souladu s doplňkovou činností jsou také vypláceny každý měsíc výplaty externích pracovníků. Největšími výdaji, které jsou hrazeny z běžného účtu, jsou úhrady zálohových faktur za vodu, faktur za energie, teplo, nájem, odpady, telefony, internet a účetní služby. Za nájem je pravidelně každý měsíc odepisováno 10 000 Kč. Za ostatní tyto uvedené faktury je každý měsíc pravidelně průměrně odváděno plus minus 100 000 Kč. Každý měsíc se tato částka mírně liší v závislosti na spotřebě některých služeb.

#### **5.4.3 Peněžní fondy jako zdroj peněžních příjmů**

DDM jako příspěvková organizace povinně vytváří celkem 4 fondy. Jejichž zástupci jsou Fond odměn, Rezervní fond, Investiční fond a FKSP. Dobrovolně od roku 2014 ještě vytváří Ostatní rezervní fond. Všechny tyto fondy jsou zároveň kryty peněžními prostředky na bankovním účtu organizace. V účetním systému je zaznamenán tento běžný účet pod číslem syntetického účtu 241. Pro FKSP musí mít subjekt zřízení speciální bankovní účet. Organizace ho eviduje v účetnictví jako běžný účet FKSP s číslem syntetického účtu 243. Výše jednotlivých fondů DDM ke konci účetního období od roku 2012 je k vidění na obrázku č. 10.

Z obrázku vyplývá, že v roce 2012 a 2013 největším peněžním fondem organizace byl Investiční fond. Od roku 2014 ztrácí Investiční fond vedení kvůli zřejmému čerpání fondu. Od tohoto roku se fondem, který shromažďuje nejvíce peněžních prostředků organizace, stává Rezervní fond. V roce 2016 je konečný stav Rezervního fondu 158 240 Kč. Druhý je Fond odměn, který v roce 2016 obsahuje peněžní prostředky ve výši 85 315 Kč. Pro zjištění toku peněžních prostředků fondů ovšem nestačí pouze jejich stav ke konci účetního období. Důležité je také sledovat jejich tvorbu a čerpání v průběhu účetního období.

Obrázek č. 10: Výše peněžních fondů DDM za období 2012-2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Rezervní fond a Fond odměn

Rezervní fond a Fond odměn je vytvářen pravidelně každý rok ze zlepšeného výsledku hospodaření. Velikost procentuálního přídělů do jednotlivých fondů je nařízením zřizovatele. Rezervní fond tvoří 80 % a Fond odměn 20 % ze zlepšeného VH. Zlepšený výsledek hospodaření je součtem jednotlivých VH za účetní období pro hlavní a hospodářskou činnost. Návrh těchto přídělů do následujícího účetního období je předložen organizací zřizovateli. Ten jej musí nejdříve schválit, až poté může subjekt dané přídělky realizovat. Jednotlivé přídělky do fondů v závislosti na výši zlepšeného VH od roku 2012 osvědčuje tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Příděl do fondů ze zlepšeného VH za období 2012-2016 (v Kč)

Rok	Zlepšený VH (100 %)	Příděl do Rezervního fondu (80 %)	Příděl do Fondu odměn (20 %)
2012	27 844,89	22 275,91	5 568,98
2013	59 863,00	47 891,00	11 972,00
2014	9 550,95	7 640,76	1 910,19
2015	11 866,23	9 492,42	2 373,81
2016	32 033,60	25 633,60	6 400,00

Zdroj: vlastní zpracování dle [20; 21; 22; 23], 2017

Prostředky z Rezervního fondu slouží organizaci na pokrytí případné ztráty v HČ, na dorovnání různých výkyvů nákladů v organizaci a pro zajištění chodu organizace.

Z Fondu odměn do roku 2016 zatím nečerpal subjekt žádné peněžní prostředky. Od jeho zrodu jsou prozatím tyto prostředky jen šetřeny. Čerpání těchto fondů v roce 2016 je vyobrazeno v tabulce č. 6, čerpání v letech 2014 a 2015 poté prezentuje příloha L.

### **Investiční fond, FKSP a Ostatní rezervní fond**

Ostatní fondy organizace nejsou vytvářeny ze zlepšeného VH. Jejich přiděl vychází z jiných zdrojů. Investiční fond tvoří subjekt z odpisů dlouhodobého majetku. Nepatří sem odpisy budovy, ty odepisuje majitel. Patří sem odpisy z veškerého dlouhodobého majetku, který organizace zakoupí za své prostředky se svolením zřizovatele. Peněžní prostředky tohoto fondu používá subjekt na financování dalších investičních potřeb z titulu pořízení dlouhodobého majetku. Dále na případné opravy či údržby svěřeného majetku městem. Příděl do FKSP pravidelně posílá Plzeňský kraj jako dotační titul ve výši 2 % z přímých výdajů organizace. Do roku 2017 byla tato částka ve výši 1,5 % z přímých výdajů. Z tohoto důvodu musí být fond kryt speciálním bankovním účtem. Z tohoto fondu organizace hradí stravování zaměstnanců ve formě stravenek. Ostatní rezervní fond byl vytvořen až v roce 2014. Je to tedy nejmladší fond organizace. Vznikl k příležitosti rozmachu zájmového útvaru mažoretek. Od roku 2014 se stala tato činnost nákladnější a nezbývalo nic jiného než vytvořit rezervy na budoucí náklady spojené s účastí na prestižních soutěžích. Fond je tvořen z peněžních darů od fyzických či právnických osob. Hledání darů je opět náplní práce vyčleněného pracovníka organizace. Prostředky z tohoto fondu mohou být použity jen na účely zájmového útvaru mažoretek. Jednotlivé příděly a čerpání těchto fondů v roce 2016 naznačuje tabulka č. 6, peněžní tok za předchozí období 2015 a 2014 je k nalezení v příloze L.

Tabulka č. 6: Pohyby na účtech peněžních fondů organizace za rok 2016 (v Kč)

Fondy	2016				
	Účet	Stav k 1. 1.	Příděl	Čerpání	Stav k 31. 12.
Fond odměn	411	82 941	2 374	0	85 315
FKSP	412	5 520	23 960	22 440	7 040
Rezervní fond	413	148 748	9 492	0	158 420
Ostatní rezervní fond	414	31 286	38 000	43 193	26 093
Investiční fond	416	60 406	11 178	58 803	12 781
<b>Celkem</b>	-	<b>328 901</b>	<b>85 004</b>	<b>124 436</b>	<b>289 649</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [23], 2017

## **6 Základní finanční analýza vybrané organizace**

V této kapitole se práce věnuje finanční analýze technických, poměrových a syntetických ukazatelů aplikovaných na vybranou příspěvkovou organizaci. Veškeré zdroje dat byly získávány z výkazů účetní závěrky organizace za období 2012-2015. Některé ukazatele a jejich komentáře byly čerpány ze semestrální práce [14], kterou rovněž napsala autorka této bakalářské práce.

### **6.1 Vertikální analýza**

Mezi zástupce technické analýzy byla zařazena vertikální analýza rozvahy. Od horizontální analýzy bylo opuštěno, jelikož vertikální umožňuje srovnávat výsledky z různých let, není závislá na meziroční inflaci a podává tak ucelený přehled o aktivech a pasivech organizace. Následující odstavce popisují strukturu majetku a jeho zdrojů krytí v organizaci za období 2012-2015. Pro zjednodušení nebyly do vertikálních analýz zařazeny položky beze změny nebo s nulovou hodnotou. Analýza výkazu zisku a ztráty v této kapitole nebude řešena, jelikož analyzováním nákladů a částečně i výnosů se zabývá předchozí kapitola této bakalářské práce. Vertikální analýza aktiv i pasiv je umístěna v přílohách G a H.

#### **6.1.1 Vertikální analýza aktiv**

Příloha G nastiňuje majetkovou strukturu organizace a poměr jednotlivých položek na celkových aktivech v %. Oběžná aktiva jasně převažují každý rok nad stálými aktivy. Je to zapříčeno tím, že jedinými stálými aktivy subjektu jsou samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Budovy, které bývají častými položkami v rozvaze, zde nelze nalézt. DDM nevlastní žádné stavby a pozemky. Veškerý majetek, se kterým hospodaří, spadá pod křídla zřizovatele nebo města. Příkladem je bývalý Kulturní dům města Nýrska, které město propůjčilo k užívání v podobě nájmu do rukou organizace. Oběžná aktiva se v roce 2012 podílejí na celkových aktivech z 96,44 %. Postupně pak tyto hodnoty klesají, ale v žádném z období se nedostanou pod 87 %.

Zásoby zastupuje také jen jedna položka a to zboží na skladě. Toto zboží je používáno hlavně v doplňkové činnosti organizace a to v pohostinství. Snahou organizace je nedržet v zásobách peněžní prostředky, které může použít jiným způsobem. V roce 2013 a 2014 se objevují pohledávky za odběratele. Za odběratele se považují ostatní jednotlivci nebo subjekty, kterým poskytuje subjekt své služby nebo prostory k nájmu.

Odběratelé se v účetním období 2013-2014 vyskytují proto, že v obou letech na konci účetního období nebyly tyto služby zaplacený. Příjmy příštích období představují zápisné na školní rok. Školní rok odpovídá deseti měsícům, tj. od září do června. Vzhledem k tomu, že školní rok je jiný než kalendářní, je povinná organizace toto zápisné rozpočítat podle měsíců v daném účetním období. Za účetní období je brán kalendářní rok. Příjmy příštích období poté tvoří šest desetin z celkového zápisného na školní rok. Oběžná aktiva jsou nejhojněji zastoupena krátkodobým finančním majetkem. Organizace uskutečňuje nejvíce transakcí pomocí běžného účtu, a proto tvoří většinu veškerého finančního majetku. Dále se na běžném účtu evidují fondy jako Fond odměn, Rezervní fond a Investiční fond. FKSP se sleduje odděleně na speciálně vytvořeném bankovním účtu. Příjmy a výdaje jsou také ve formě hotovostních plateb. Pokladna se v organizaci analyticky rozlišuje dle hlavní a hospodářské činnosti. Ceninami jsou myšleny pouze stravenky pro zaměstnance.

### **6.1.2 Vertikální analýza pasiv**

Příloha H zobrazuje strukturu majetku dle zdrojů krytí a poměr jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech v %. Tato tabulka hned na první pohled ukazuje, že pasiva jsou tvořena z větší části cizími zdroji. Největší podíl je hned v prvním roce analyzování, kdy cizí zdroje pokrývají 70,71 % celkových pasiv a vlastní zdroje 29,29 %. Příčinnou takového rozdílu je položka dohadné účty pasivní, která se vyskytuje pouze v tomto roce 2012. Označuje odhadovanou spotřebu energií za rok 2012. Do tohoto roku včetně bylo obdrženo vyúčtování za roční spotřebu energií vždy až v dalším roce po skončení účetního období, a proto nebyla skutečná výše spotřeby známa. Od roku 2013 dostává organizace vyúčtování spotřeby energie každý měsíc, tudíž má organizace o spotřebě jasné povědomí. S touto změnou zaniká i položka dohodných účtů pasivních. V letech 2013-2015 se poměr zdrojů na celkových pasivech vyrovnává, oboje tvoří takřka 50 %.

Vlastní kapitál tvoří z největší části peněžní fondy účetní jednotky. Organizace eviduje 5 fondů. V roce 2012 a 2013 patří největší podíl na pasivech Investičnímu fondu, v ostatních letech dominuje Rezervní fond ze zlepšeného VH. Jméno účetní jednotky odpovídá zdroji krytí dlouhodobého hmotného majetku. Nasvědčují tomu i shodné procentuální hodnoty v položkách vertikálních analýz aktiv a pasiv. Cizí zdroje se objevují jen v zastoupení krátkodobých závazků. Nejdůležitějším závazkem jsou

závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státním institucím a dodavatelům. Dodavateli této organizace jsou například telefonní operátoři.

## 6.2 Ukazatel autarkie

Následující tabulka č. 7 znázorňuje výsledné hodnoty ukazatele, který analyzuje míru soběstačnosti organizace. Do výpočtu vzorce 1 byly aplikovány náklady a výnosy hlavní činnosti za dobu 4 let. [14] U doplňkové činnosti se tento ukazatel nehodnotí. Největší část výnosů obsahují výnosy z transferů, kam spadají neinvestiční dotace, které jsou poskytovány jednotce na zajištění jí poskytovaných veřejných statků. DDM by šlo samozřejmě raději cestou, kdy by závislost na finanční pomoci jiných subjektů byla co nejmenší. Ovšem kvůli finanční situaci zákazníků z Nýrska a okolí je odkázáno na nízké příspěvky od uživatelů. Naopak náklady mají tendenci rok od roku stále růst. Proto i v následujících letech je subjekt odkázán na pomoc od kraje, města Nýrska a dalších. I navzdory tomu jsou hodnoty velmi pozitivní. Ve všech bádaných letech se výsledné hodnoty pohybují něco málo přes 100 %. Tento výsledek říká, že organizace je schopna pokrýt svými výkony své náklady z hlavní činnosti. Hospodaří s náklady a výnosy efektivně. Nejlepších výsledků dosahují roky 2012 a 2015, kdy se hodnoty nacházejí nejbliže 100 %. Je to chvályhodný jev. [14] Protože jak už bylo zmíněno, hlavním cílem příspěvkové organizace je mít náklady a výnosy vyrovnané. Velký problém by nastal, kdyby se soběstačnost stále zvyšovala. Vysoké alarmující hodnoty nad 100 %, by mohly predikovat ztrátu finanční podpory z rozpočtu zřizovatele. V případě takového scénáře by mohla organizace snížit uživatelský poplatek (výnosy) za poskytované služby veřejnosti a tím by míru soběstačnosti opět snížila na správnou hranici. Jiný scénář by byl, kdyby DDM nedosahovalo hranice ani 100 %. Na řadu by přišla řada dlouhého zkoumání příčin a případná ztráta by pak byla uhrazena ziskem z doplňkové činnosti (DČ). Tento scénář se naštěstí DDM vyhýbá velkým obloukem a tak zisk z DČ využívá na jiné účely.

Tabulka č. 7: Autarkie (v %)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
<b>Autarkie</b>	<b>100,03</b>	<b>100,55</b>	<b>100,23</b>	<b>100,09</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017



### **6.3 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou vykazovány jen pro činnost, která má za svůj cíl vykazovat zisk. Proto tento ukazatel v neziskovém sektoru je sestavován jen pro doplňkovou činnost příspěvkové organizace. Jsou zde analyzovány roky 2012-2015. Rentabilita doplňkové činnosti DDM je počítána na dvou zástupcích z řady ukazatelů rentability. Ukazatele pro zhodnocení míry pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ nebudou posuzovány, neboť organizace nedosuje ztráty v žádném z analyzovaných období. Rentabilitu DDM nijak nesleduje. Důležitým faktem je, aby byla dodržována ziskovost. Toho subjekt dosahuje racionálním úsudkem za chodu organizace a na základě předběžného stanovení plánovaných nákladů a výnosů.

#### **6.3.1 Rentabilita nákladů DČ**

V tabulce č. 8 je vyhodnocena rentabilita nákladů pro doplňkovou činnost. Je počítána podílem VH doplňkové činnosti a nákladů DČ podle vzorce 2. Cílem je dosáhnout co největší rentability. Rentabilita je vyjádřena v procentech. V roce 2014 začaly náklady a výnosy stoupat. V roce 2014 byl rozdíl mezi náklady a výnosy nejmenší. Tento jev byl přičiněním nejmenšího výsledku u generovaného zisku a rentability. Náklady rostly z důvodů investic do majetku a zvelebování prostor, které slouží oběma činnostem. Toto tvrzení dokládá nárůst položky nákladů z drobného dlouhodobého majetku v DČ v roce 2014 a 2015. Tyto investice a obnovy podnikla organizace z vlastních prostředků. Obnovy a investice byly realizovány v kancelářích pro personál, v baru, v kuchyňce a v sále pro zpříjemnění pohodlí při akcích. V neposlední řadě je důležité podotknout, že ve všech posuzovaných letech je kladná rentabilita. Výsledek lze interpretovat, že z každé investované koruny generuje organizace zisk. Nejlepší hodnoty dosahuje subjekt v roce 2013, kdy každá investovaná 1 Kč se zhodnotila o 8,87 %. [14] Záporná rentabilita v delším časovém horizontu by poukazovala na to, že doplňková činnost není efektivní, a tudíž ji nemá smysl dále provozovat. K tomuto stavu byl nejbližší rok 2014, ale v roce 2015 rentabilita opět stoupá. Lze konstatovat, že tento malý výkyv nemá na efektivnost DČ razantní vliv.

Tabulka č. 8: Rentabilita nákladů (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření DČ	26 831,33	41 463,93	1 485,26	8 332,40
Náklady DČ	557 875,67	467 361,07	808 513,74	788 439,60
<b>Rentabilita</b>	<b>4,81 %</b>	<b>8,87 %</b>	<b>0,18 %</b>	<b>1,06 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017

### 6.3.2 Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů DČ

Pro vytvoření haléřového ukazatele nákladovosti byly vybírány údaje do tabulky č. 9 jen z doplňkové činnosti. Tato činnost byla ve všech studovaných letech zisková. Výsledné hodnoty ukazatele jsou porovnávány s lomovým faktorem. [14] Hodnota tohoto faktoru 0,6180339 byla zjištěna pomocí odborné publikace Kraftové. [4] Je vykalkulován podílem nákladů a výnosu z DČ. Čím menší je rozdíl lomového faktoru a ukazatele, tím úspěšnější bude doplňková činnost. [14] Nejmenší rozdíl je v roce 2013. Lze říci, že v tomto roce byla doplňková činnost nejúspěšnější. Odpovídá tomu i ukazatel autarkie, kdy v tomto roce dosahuje organizace největší míry soběstačnosti. Poté má rozdíl opět mírně stoupavou tendenci. Je to tím, že náklady stouply v značné míře oproti předchozímu období a téměř jsou vyrovnané s výnosy. V příštích obdobích by se měla organizace zaměřit na sledování rozdílu tohoto ukazatele. Pro efektivnější doplňkovou činnost by se měl stále zmenšovat.

Tabulka č. 9: Haléřový ukazatel (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Náklady DČ	557 875,67	467 361,07	808 513,74	788 439,60
Výnosy DČ	584 707,00	508 825,00	809 999,00	796 772,00
<b>Haléřový ukazatel</b>	<b>0,954</b>	<b>0,919</b>	<b>0,998</b>	<b>0,990</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>0,336</b>	<b>0,301</b>	<b>0,380</b>	<b>0,372</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017

### 6.4 Ukazatel likvidity

Dalšími poměrovými ukazateli stavových hodnot jsou ukazatele okamžité a pohotové likvidity, sestavené pro období 2012-2015. U municipálních firem jsou vypočtené hodnoty často větší, než uvádějí literární prameny. [4] Je to způsobeno volnými

peněžními prostředky na účtech, které nejsou dostatečně zhodnocovány. Organizace s těmito prostředky může nakládat jen podle nařízení svého zřizovatele. Tyto regule jsou zdlouhavé a přinášejí značná omezení.

#### 6.4.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (OL) započítává hodnoty toho majetku, který je nejlikvidnější. V rozvaze DDM je toto míněno krátkodobým finančním majetkem. U neziskového sektoru se za přijatelné hodnoty OL uvádí rozmezí okolo 0,2-0,5. Tabulka č. 10 znázorňuje hodnoty vysoko nad tímto intervalem. Je to negativní výsledek. Nejblíže se tomuto rozpětí přibližuje období 2012. Peníze zdaleka nepokrývají pětinu krátkodobých závazků v žádném ze zkoumaných roků. Ve většině případů jsou peněžní prostředky mnohem větší než závazky. [14] Pro názornost, v roce 2012 znázorňuje pětinu závazku číslo 158 915,938 Kč peněžních prostředků, skutečný stav je skoro čtyři krát větší. V letech 2013 a 2015 jsou peněžní prostředky přibližně o polovinu větší než závazky. Vysoké hodnoty nelze však jednoznačně charakterizovat jako špatné. Protože tento typ organizace často drží finanční prostředky cíleně. Používá je na účelné vynakládání. Povinností příspěvkové organizace je vytvářet peněžní fondy. Peněžní prostředky těchto fondů musí být kryty bankovním účtem. Pokud není celý fond vyčerpán, konečné částky těchto fondů jsou převáděny do dalších let. Proto oběžná likvidita nabývá každým rokem vysoké hodnoty a její vypovídací schopnost je tímto mizivá. [14]

Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Peníze a ekvivalenty	632 502,97	725 319,46	717 883,51	809 121,54
Krátkodobé závazky	794 579,69	448 648,47	511 407,63	535 116,20
<b>OL</b>	<b>0,80</b>	<b>1,62</b>	<b>1,40</b>	<b>1,51</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017

#### 6.4.2 Pohotová likvidita

Z následující tabulky č. 11 vyplývá, že podnik je solventní. Je schopen včas dostát svým splatným závazkům. Z logiky věci vyplývá, že nejlepší situací je, když sumy krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků mají stejnou hodnotu. Za nejlepší

výsledek pohotové likvidity (PL) je bráno číslo v rozmezí 1 až 1,5. [4] Nejvíce je tento interval překročen v roce 2013. Hodnota 1,75 upozorňuje na neefektivní zacházení s volnými peněžními prostředky. Ale podobně jako okamžitou likviditu, i v tomto případě ovlivňují výsledné hodnoty pohotové likvidity držené peníze na bankovních účtech. V ostatních letech jsou hodnoty v přijatelné míře, a tudíž je subjekt z hlediska pohotové likvidity brán s opatrností za likvidní. [14]

Tabulka č. 11: Pohotová likvidita (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Peníze a ekvivalenty	632 502,97	725 319,46	717 883,51	809 121,54
Krátkodobé pohledávky	430 000,00	58 651,00	44 060,00	38 472,20
Krátkodobé závazky	794 579,69	448 648,47	511 407,63	535 116,20
<b>PL</b>	<b>1,34</b>	<b>1,75</b>	<b>1,49</b>	<b>1,58</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017

## 6.5 Ukazatele aktivity

Pro příspěvkové organizace mají ukazatele aktivity spíše doplňující charakter hodnocení výkonnosti. Dle dostupných zdrojů DDM byly vybrány ukazatele obratu kapitálu a míry vázanosti fixních aktiv (FA) na výnosech.

V roce 2012 byl kapitál nejvyšší. Hlavním důvodem je, že v tomto roce se vyskytuje ve VZZ položka dohadných účtů pasivních. Od roku 2013 celkové výnosy mají tendenci růst. Organizace je velmi úspěšná ve volnočasových aktivitách, každý rok ji navštěvuje více a více uživatelů. Organizace tak mohla navýšit množství volnočasových aktivit a tak poskytnout dalším dětem a dospělým zázemí. S růstem uživatelů tak rostla částka vybraná za uživatelský poplatek. Nasvědčuje tomu růst výnosů z prodaných služeb a zboží v obou činnostech. Dále díky zvelebování prostor tělocvičny, sálu a kluboven, rostou také výnosy z pronájmu z doplňkové činnosti. DDM ve volných hodinách poskytuje tyto prostory dalším klubům nebo menším skupinkám občanů města Nýrska a okolí. Nejvíce jsou tyto prostory vytíženy cizími uživateli v zimních měsících, kdy tyto kluby nemůžou provozovat svoje aktivity venku. Jedná se o fotbalové družstvo, tenisty, nohejbal, volejbal, ragby, rybáře a další. DDM využívá pro financování svých aktivit různé dotační programy a proto i výnosy z transferů rostly.

Výkonnost DDM posuzuje také podle zaplněnosti jednotlivých prostorů v budově, kde tato organizace sídlí. Pro své aktivity v hlavní činnosti sestavuje rozvrhy hodin. Začátkem školního roku kompiluje paní ředitelka spolu se svými zaměstnanci a externími pracovníky časový harmonogram. Sjednocení jednotlivých aktivit je náročné, a proto zpravidla začínají až druhý týden v září. Pro své sportovní činnosti mají k dispozici tělocvičnu se sportovním náčiním a sál s hudební aparaturou. Pro další kroužky slouží místnost s výtvarnými potřebami, místnost s keramickou pecí, a čtyři klubové místnosti. V pracovních dnech od 14-20 hodin jsou všechny tyto místnosti plně vytíženy. V pozdních hodinách a o víkendech jsou tyto prostory poskytovány cizím uživatelům nebo slouží k realizování doplňkové činnosti organizace.

Obrat kapitálu vyjadřuje výkonnost vložených zdrojů. Pro výpočet obratu kapitálu byly použity záznamy výnosy celkem za obě činnosti organizace a celková pasiva. Výsledek byl dosažen podílem těchto dvou složek, viz tabulka č. 12. Obrat kapitálu vypovídá, že vložený kapitál za účelem chodu subjektu se v roce 2012 navrátí 3,42 krát. V ostatních letech se vrátí cca 4,65 krát. [14] Toto zjištění je příznivé neboť kapitál se nejen vrátí ale i zhodnotí. Výsledná čísla vycházejí větší než 1. Ideálem je tuto hodnotu neustále zvyšovat.

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Výnosy	3 838 073,39	3 901 016,03	4 277 659,44	4 540 224,09
Kapitál	1 123 651,86	840 479,28	917 733,39	975 820,19
Dlouhodobý majetek	39 992,31	36 692,31	110 856,31	99 936,31
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>3,42</b>	<b>4,64</b>	<b>4,66</b>	<b>4,65</b>
<b>Míra FA na výnosech</b>	<b>0,010</b>	<b>0,009</b>	<b>0,026</b>	<b>0,022</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2017

Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech vystihuje míru náročnosti dané činnosti na dlouhodobém majetku. [4] Tabulka č. 12 ukazuje hodnotu tohoto ukazatele, pomocí podílu dlouhodobého majetku a celkových výnosů. Hodnoty vykazují minimální míru, jelikož DDM nevlastní žádné vlastní budovy. DDM budovu, kde sídlí a provozuje svou činnost, nevlastní, ale vystupuje zde jako nájemník. Dlouhodobý majetek registruje

pouze jako drobný nebo jako samostatné hmotné movité věci. Lze říci, že náročnost tohoto oboru na dlouhodobém majetku je minimální.

## 6.6 Ukazatele financování

Mezi další doplňkové ukazatele finančního zdraví neziskové organizace patří ukazatele financování. Mezi hlavní zástupce byly vybrány ukazatele finanční stability, věřitelského rizika a zadluženosti vlastního kapitálu. Míra oddlužování nebyla začleněna mezi ukazatele, jelikož DDM nemá za zkoumané období 2012-2015 žádné úvěry nebo dlouhodobé dluhy. V rámci cizího kapitálu vykazuje pouze krátkodobé závazky.

Tabulka č. 13: Ukazatele financování (v Kč)

Text	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	329 072,17	391 830,81	406 325,76	440 703,99
Cizí kapitál	794 579,69	448 648,47	511 407,63	535 116,20
Celkový kapitál	1 123 651,86	840 479,28	917 733,39	975 820,19
<b>Finanční nezávislost</b>	<b>29,29 %</b>	<b>46,62 %</b>	<b>44,27 %</b>	<b>45,16 %</b>
<b>Věřitelské riziko</b>	<b>70,71 %</b>	<b>53,38 %</b>	<b>55,73 %</b>	<b>54,84 %</b>
<b>Finanční páka</b>	<b>3,41</b>	<b>2,15</b>	<b>2,26</b>	<b>2,21</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Předchozí tabulka č. 13 pojednává o všech ukazatelích financování. Míra finanční nezávislosti se vypočítá jako podíl vlastního kapitálu a celkového kapitálu. Výsledná hodnota má dosahovat alespoň 70 %. [4] Tento ukazatel se však liší dle oborového zaměření. Organizace, která vlastní převelikou míru dlouhodobého majetku, jako například budovy, bude dosahovat hodnot vysokých. V ostatních případech, kdy organizace nemá vlastnická práva majetku, jsou hodnoty hodně nízké. Do této kategorie patří i DDM. Obecně je stanovena hranice pod 30 % jako výraz nestability. Když je pomínut rok 2012, je finanční nezávislost cca 45 %. Pokud se vezme v potaz, že cca 50 % výdajů je hrazeno z dotačních prostředků, tato hodnota není nijak zvlášť alarmující. Ale do budoucna nebude od věci, když bude finanční nezávislosti věnována vyšší pozornost.

Jelikož je celkový kapitál z větší části zastoupen cizími zdroji, míra věřitelského rizika vychází ve větších číslech než finanční nezávislost. Dohromady tvoří obě míry 100 %. V letech 2013-2015 se poměr vlastního a cizího kapitálu vyrovnává a tudíž rozdíl mezi zdroji financování už není tak zřejmý jako v roce 2012. Míra věřitelského rizika je počítána jako podíl cizího a celkového kapitálu. Důležité je podotknout, že v žádném ze sledovaných období, nemá DDM poskytnutý úvěr nebo vratnou finanční výpomoc od zřizovatele. Čili neexistuje žádný úročení kapitál. Mezi cizí zdroje se eviduje jen časové rozlišení a krátkodobé závazky, které však netvoří zrovna malé částky. Pro budoucí věřitele jsou tyto hodnoty negativní. Z pohledu věřitelů není však tento ukazatel jedinou důležitou součástí. Důležitější je pro ně schopnost produkovat dostatek prostředků ke splácení půjčeného kapitálu. Příspěvková organizace navíc nesmí podepsat smlouvu o úvěru nebo půjčce bez schválení zřizovatele. DDM předpokládá, že tomuto kroku do budoucna nedojde. Pokud i přesto bude muset subjekt navýšit dočasný nedostatek finančních prostředků, raději se chopí možnosti finanční výpomoci od zřizovatele. Půjčky a úvěry nebývají u těchto subjektů typické.

Finanční páka se vyjadřuje jako podíl cizího a vlastního kapitálu, ke kterému se přičte jednička. Pozitivního pákového efektu využívá organizace, pokud nedochází k úročení cizího kapitálu. [4] Což je i situace ve vybrané organizaci, kde úroková míra je nulová. Cizí kapitál svou nízkou nákladovostí zvyšuje rentabilitu celkového kapitálu.

Výsledné hodnoty generují spíše finanční závislost subjektu na příspěvcích zřizovatele, města a na dotačních programech.

## **6.7 Syntetické ukazatele - bonitní model**

Predikčním modelem byl vybrán bonitní model KAMF\*. Tento model je konstruován pro příspěvkové organizace, které provozují ke své hlavní činnosti i činnost doplňkovou. Je sestaven z ukazatelů soběstačnosti, rentability, likvidity a aktivity. Počet potřebných ukazatelů byl upraven, kvůli nedostupnosti některých informací pro výpočet dalších dílčích ukazatelů. Výsledky jednotlivých ukazatelů byly vypočítány již v předchozích podkapitolách této bakalářské práce. Jednotlivým výsledným hodnotám ukazatelů byly přidány body. Jednotlivé stupně ohodnocení výsledků byly inspirovány podle odborné literatury. [4] Výsledkem je posouzení stavu finanční situace organizace. Zda bude organizace schopna do budoucna uspokojovat nároky věřitelů a uhrazovat tak své závazky.

Tabulka č. 14: Hodnocení bonitního modelu KAMF\* (hodnota v %)

Ukazatel	2012		2013		2014		2015	
	Hodnota	Bod	Hodnota	Bod	Hodnota	Bod	Hodnota	Bod
Autarkie	100,30	1	100,55	1	100,23	1	100,09	1
Rentabilita nákladů DČ	4,81	4	8,87	3	0,18	4	1,06	4
OL	79,60	3	161,70	3	140,40	3	151,20	3
Obrat kapitálu	342,00	1	464,00	1	466,00	1	465,00	1
<b>SZ</b>	-	<b>2,25</b>	-	<b>2,00</b>	-	<b>2,25</b>	-	<b>2,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2017

Předchozí tabulka č. 14 vyobrazuje jednotlivé ukazatele a jim přidělené body v letech 2012-2015. Body jsou udělovány jako známky ve škole. Nejnižší číslo znamená nejlepší hodnocení. Nejlepšího hodnocení získávají ukazatele autarkie a obratu kapitálu, kterým byl přidělen nejlepší stupeň hodnocení. Alarmujících hodnot čili čísla 5 nedosahuje ani jeden ukazatel. Větší pozornost by mělo DDM věnovat rentabilitě nákladů doplňkové činnosti, která dosahuje špatných známek. Oběžná likvidita se dá těžce změnit, jak už bylo nastíněno u výpočtu ukazatele OL. Pouze udělit známky nestačí. Celkovou klasifikaci udává scoringová známka (SZ), která je získána prostým aritmetickým průměrem jednotlivých bodů. SZ leží mezi hodnotami 2 a 3. Bonita organizace je na dobré nejhůře střední cestě klasifikační škály. Průměrná bonita je pozitivním výsledkem. Subjekt by v dalších letech neměl mít problémy hradit své závazky. Je tedy bonitní.



## **7 Vyhodnocení efektivity řízení a návrhy na zlepšení**

Organizace řádně naplňuje cíl hlavní činnosti, kterým je vyrovnání nákladů a výnosů. Za pomoci zřizovatele a ostatních složek státu je schopna svými příjmy pokrýt veškeré výdaje. Z hlediska ukazatele autarkie je soběstačná. Doporučením je v tomto trendu pokračovat, to znamená nedosahovat vysokého zisku v hlavní činnosti. Od dosahování zisku je pro příspěvkové organizace hospodářská činnost. Čím více by byl subjekt soběstačnější, tím menší příspěvky z rozpočtu zřizovatele by mohl dostávat. Z hlediska ziskovosti je doplňková činnost úspěšná. V případě ztráty v HČ v budoucích letech, bude organizace schopna tuto ztrátu uhradit ziskem z doplňkové činnosti. Navíc v případě tohoto scénáře je subjekt pojištěn Rezervním fondem. V takto stanovené a schválené doplňkové činnosti lze pokračovat, netřeba ji rušit popřípadě převádět na jiné živnostenské oprávnění. Prozatím dosahuje efektivního výsledku hospodaření.

Subjekt své náklady řídí podle svého nejlepšího mínění. Náklady řídí jen na takové úrovni, která je zapotřebí pro hladký průběh případných kontrol zřizovatele. Vzhledem ke své právní formě je doporučením řídit náklady z pohledu zdrojů financování a z pohledu HČ a DČ. Důležité je sestavovat oddělenou evidenci nákladů hrazených z vlastních prostředků a z dotačních titulů. Tyto dvě možnosti řízení jsou pak klíčové pro správné sestavování rozpočtu nákladů a výnosů organizace. Jediným nástrojem řízení, který organizace nevyužívá dostatečně je kalkulace. Metodu kalkulací využívá jen na nepravidelné a prázdninové akce. Pomocí kalkulace a následného srovnání s okolními subjekty by DDM mohlo vykalkulovat přijatelnější cenu uživatelského poplatku. Do roku 2017 je výše poplatku 500 Kč, což zdaleka nepokryje roční náklady na žáka. V porovnání s tím jsou roční náklady na žáka v roce 2016 o 7 301 Kč větší. Důležité je podotknout, že subjekt nemůže tuto sumu navýšit nárazově o 100 %. Tímto lze vydedukovat, že organizace nikdy nebude schopna hradit celkové náklady na žáka ze zápisného. Je to nemožné vzhledem k platební schopnosti občanů. Stanovení vyšší ceny za službu pro uživatele na nadcházející roky by si mohlo DDM alespoň trochu přilepšit a posílit tak příjmy organizace.

Tabulka č. 15: Nová cena uživatelského poplatku organizace (v Kč)

Školní rok	Počet osob	Výše ročního zápisného	Celkový příjem	Navýšení v jednotlivých letech v %	Celkové navýšení v %
2016/2017	612	500	306 000	-	} 100
2017/2018	612	750	459 000	50	
2018/2019	612	1 000	612 000	33	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Návrh** jednotlivých kroků jak dosáhnout vyšší **ceny uživatelského poplatku** je vyjádřen v tabulce č. 15. Vzhledem k tomu, že DDM nemůže cenu navýšit jednorázově o 100 %, bylo tohoto navýšení docíleno dvěma kroky v horizontu dvou let. V tomto postupu bylo nahlíženo na obyvatele města Nýrska. Takto postupné navýšení nejdříve o 50 % a po té o cca 33 % by nemuselo u občanů vyvolat vlnu nesouhlasu. A pokud by byly hledány stejné služby v okolních městech, částky za stejné služby by se lišily jen o minimum. Jednotlivé konkurenční zařízení a jejich rozmezí cen ukazuje následující tabulka č. 16. Tyto data byly získány na základě sdílených informací jednotlivých středisek volného času v rámci plzeňského kraje a pomocí telefonních rozhovorů. Z níže vybraných středisek mají čtyři střediska (Klatovy, Horažďovice, Plzeň a Tachov) stejného zřizovatele jako DDM. Ostatní byly vybírány z hlediska dostupnosti kvůli dojíždění dětí za aktivitami. Nejbližší konkurence DDM se nachází cca 20 km od města Nýrska. Toto středisko je v Klatovech. Poskytuje podobné aktivity jako DDM Nýrsko a jejich cena se pohybuje v rozmezí od 605-905 Kč. Z tohoto důvodu navýšení cen z 500 Kč na 750 Kč v prvním roce a na 1 000 Kč v druhém roce není jinak radikální a přestřelené. Navíc pokud by se k poplatku tohoto konkurenčního střediska přičetly náklady na dopravu, budou uživatelé z Nýrska na stejné ne-li na vyšší částce. Za dva školní roky by DDM dosáhlo navýšení o 100 %. Při předpokládaném stejném obsazení jako v roce 2016/2017 by se příjmy navýšily v prvním roce o polovinu v následujícím roce pak o 100 %. Takto získané další příjmy by mohlo DDM použít na úhradu stávajících výdajů popř. zakoupit nové pomůcky pro žáky a tím zlepšit kvalitu poskytovaných služeb. Další navýšení už DDM není doporučováno z důvodu finanční situace občanů a cen na trhu. Vyšší poplatek by se mohl samozřejmě vyskytnout jen u kroužků se speciálním zaměřením jako keramika, výtvarka, hra na hudební nástroje či nauka cizích jazyků.

Tabulka č. 16: Přehled uživatelských poplatků v konkurenčních střediscích (v Kč)

Název zařízení	Rozmezí uživatelského poplatku
Středisko aktivit Domažlice	700-1 000
Středisko aktivit Sušice	250-750
Středisko aktivit Klatovy	605-905
Středisko aktivit Horažďovice	400-1 100
Středisko aktivit Tachov	400-1 000
Středisko Radovánek Plzeň	400-2 500

Zdroj: vlastní zpracování na základě sdílených informací DDM, 2017

Velký problém má DDM s kapacitou budovy, ve které poskytuje své zájmové útvary. Stav prostor k březnu 2017 je plně obsazen. S dalším přijatým pedagogickým pracovníkem v červnu 2017 narostou i zájmové útvary. Ovšem zharmonizovat časový plán jednotlivých učeben a tělocvičen už je velký problém. Mnohdy se stává, že se jednotlivé aktivity překrývají a tak se musí aktivity podobného charakteru spojovat do jedné. Návrhem je večerní aktivity pro dospělé přesunout do prostor tělocvičen jiných subjektů v Nýrsku. Tím ovšem narostou **náklady za pronájem**. Podle syntetického modelu je organizace bonitní. Dosáhla velmi kladné známky. A proto náklady v takovém to peněžním rozpětí jsou přijatelné a chod organizace by neměly ohrozit. Na základě průzkumného šetření byly nalezeny v Nýrsku dvě tělocvičny pro dispozice večerních aktivit DDM. Sportovní hala Nýrsko je k nabídnutí buď celá za 350 Kč/hod, nebo jako půlená za 150 Kč/hod, velikostně dosahuje rozměrů 36 x 22 metrů. Druhou možností je tělocvična Základní školy ve Školní ulici v Nýrsku. Škola pronajímá tyto prostory o velikosti cca 15 x 10 metrů v odpoledních hodinách za 130 Kč/hod. K přesunu jsou vhodné aktivity pro dospělé, kteří neplatí roční poplatek, ale platí jednorázově za každou hodinu. Tyto aktivity jsou nejčastěji poskytovány od 18-21 hodin. Tímto by se v DDM prostory jako tělocvična a sál uvolnily pro další aktivity. U aktivit, kde si hradí žáci poplatek na školní rok, by přemístění nebylo výhodné z hlediska nákladů na žáka. K přemístění do tělocvičny základní školy byly vybrány dvě aktivity T-fitness a Bodystyling pro ženy. Sportovní hala nebude brána v potaz z důvodu vysokých cen nájmu a zbytečně velkých prostorů pro vybrané aktivity. Tabulka č. 17 vyobrazuje nynější situaci z pohledu výnosnosti a přehled změn na další školní rok. Obě aktivity jsou počítány do roku 2016/2017 s poplatkem 20 Kč/hod. Podmínkou uskutečnění obou aktivit je přihlášení 10 lidí, proto se v obou

případech počítá s tímto nejnižším možným počtem. T-fitness se koná jedenkrát týdně a Bodystyling dvakrát týdně. Instruktor ky obou aktivit pobírají plat ve výši 100 Kč/hod. Při takto stanovených datech jsou výsledné počty vyjádřeny vždy za týden (t.) a za školní rok (r.) tedy za deset měsíců. Kvůli změnám uskutečněných v dalším školním roce a zajištění alespoň stejné výnosnosti, by se jednorázový poplatek zápisného musel zvýšit alespoň na 35 Kč/hod, plat instruktorů by se neměnil a navíc by se objevily náklady za pronájem tělocvičny 130 Kč/hod. Při takto stanovených hodnotách se kalkulovaný zisk v obou aktivitách dokonce mírně navýšil. Jednotlivé propočty jsou naznačeny v tabulce č. 17. V rámci aktivity T-fitness se zisk za školní rok navýšil o 800 Kč a z pohledu Bodystylingu by se zisk navýšil o 1 600 Kč. Lze tento **návrh na posílení kapacity** považovat za efektivní, a dokonce za výhodnější než stávající řešení.

Tabulka č. 17: Celková kalkulace přesunu do jiného zařízení (v Kč)

Do roku 2016/2017					Změna na rok 2017/2018					
Aktivita	Mzdové náklady		Zápisné		Mzdové náklady		Nájemné		Zápisné	
	t.	r.	t.	r.	t.	r.	t.	r.	t.	r.
T-fitness	100	4 000	200	8 000	100	4 000	130	5 200	350	14 000
Bodystyling	200	8 000	400	16 000	200	8 000	260	10 400	700	28 000
<b>Zisk T-fitness</b>	<b>4 000</b>				<b>Zisk T-fitness</b>				<b>4 800</b>	
<b>Zisk Bodystyling</b>	<b>8 000</b>				<b>Zisk Bodystyling</b>				<b>9 600</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z hlediska výnosnosti nákladů si vede subjekt příznivě. Ukazatel likvidity ztrácí vypovídající schopnost vzhledem k typu subjektu. Pokud subjekt uchovává na bankovním účtu neúčelové peněžní prostředky, lze je uložit na účet s větší úrokovou mírou. Otázkou zůstává, zda na dnešním bankovním trhu nalézt takový produkt s výhodnou úrokovou mírou, ze kterého by měl subjekt peněžní prostředky k dispozici do jednoho dne. DDM svoje přílivy a odlivy peněz nijak nesleduje. Důležité je pro subjekt mít v daný čas dostatek peněz na úhradu závazků, což je občas těžké dodržet. A proto bude **přehled peněžních toků** pro organizaci spočítán.

Tabulka č. 18: Cash Flow stanovený nepřímou metodou pro rok 2015 (v Kč)

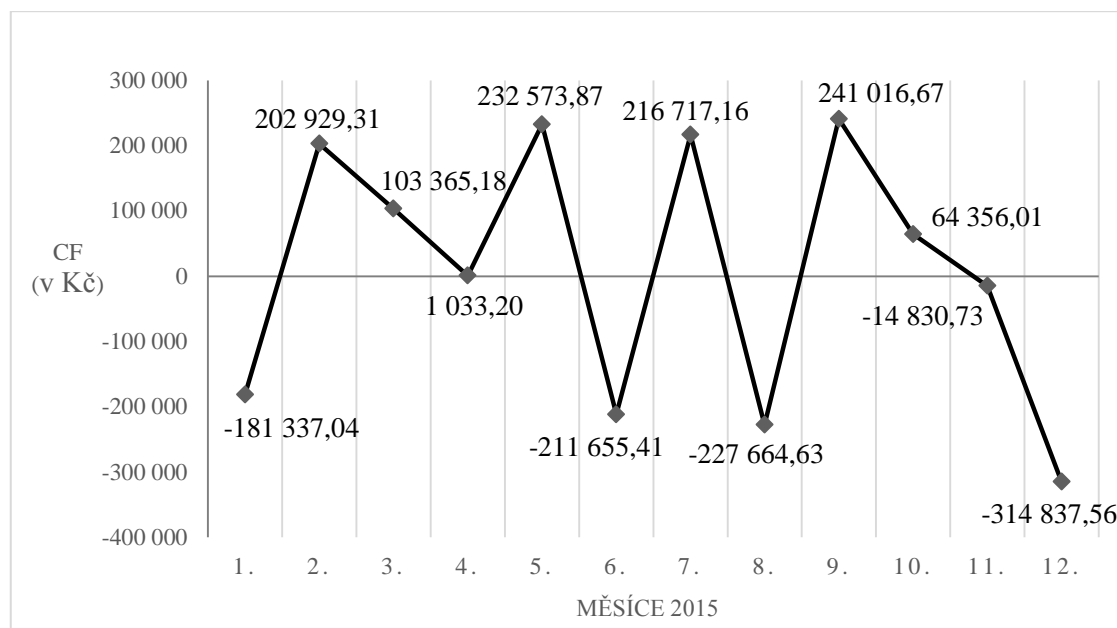
2015					
Text	Částka	-A, +P	Text	Částka	+A, -P
Počáteční stav PP	682 865,14	-	-	-	-
Samostatné movité věci	10 920,00	- A	Jmění účetní jednotky	10 920,00	- P
Ceniny + FKSP	20 428,00	- A	-	-	-
Zboží	16 643,43	- A	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	5 587,80	- A	-	-	-
Fondy	42 982,95	+ P	-	-	-
VH	2 315,00	+ P	-	-	-
CZ	23 708,57	+ P	Konečný stav PP	794 531,17	-
<b>Příjmy celkem</b>	<b>122 586,03</b>	-	<b>Výdaje celkem</b>	<b>10 920,00</b>	-
<b>Suma</b>	<b>805 451,17</b>	-	<b>Suma</b>	<b>805 451,17</b>	-
<b>CASH FLOW</b>	<b>111 666,03</b>				

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2017

Tabulka č. 18 představuje výsledné CF organizace za rok 2015 zjištěný **nepřímou metodou**. Výpočty pro roky 2014 a 2013 zpětně, jsou k nahlédnutí v příloze M. V tabulce jsou zachyceny úbytky či přírůstky aktiv a pasiv za daný rok. V roce 2013 a 2015 je výsledný CF kladný. V roce 2014 bylo vypočítáno záporné CF. Negativní je proto, že v tomto roce byly výdaje větší než příjmy. Ve všech tabulkách je pak k nahlédnutí, které položky dané výsledky způsobily. Pro lepší představu byl rok 2015 převeden do **přímé metody**. Tato metoda umožnila nahlédnout na příliv a odliv peněz z bankovního účtu organizace a pokladen hlavní a doplňkové činnosti. Tyto peněžní toky v jednotlivých měsících v roce 2015 zobrazuje obrázek č. 11. Sečtením jednotlivých hodnot bodů v grafu se získá stejné CF jako v nepřímé metodě, tj. 111 666,03 Kč. Výkyvy v tomto grafu jsou způsobené především konanými akcemi v průběhu roku. Největší příjmové kulturní akce se konají v měsíci únoru (karneval), květnu (přehlídka DDM a hudební zábavy), červenci-srpnu (příjmy z končící prázdninové činnosti), září (příjmy ze zápisného) a říjnu (pouťová zábava a příjmy ze zápisného). S těmito uvedenými akcemi souvisí výdaje a s nimi samozřejmě ostatní provozní náklady organizace atd. Přívětivým činem by bylo, vymyslet harmonogram aktivit takový, aby se v každém měsíci konala alespoň jedna příjmová aktivita doplňkové činnosti. Tím by byla zajištěna alespoň určitá výše příjmů nad rámec

běžných příjmů a výdajů. Výsledné CF by pak nemělo tak velké výkyvy v jednotlivých měsících. Nejhorší CF je vypočteno v období Vánoc. Z pohledu výdajů by mohl subjekt rozvrhnout výdaje na celý rok. Např. dohodnout s dodavateli jiné datum splatnosti. Dalším řešením je sladit příjmové akce DDM s největšími výdaji v měsíci, tak aby se vše uskutečňovalo ve stejný měsíc a rozdíl mezi příjmy a výdaji nebyl tak značný.

Obrázek č. 11: Cash flow stanovené přímou metodou v měsících roku 2015 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty CF může organizace sledovat nejen ručně ale i pomocí softwaru. Této organizaci je doporučen **software FAF** a typ licence I. FAF-START. Je vhodná pro ředitele či účetní, kteří chtějí analyzovat jen jednu firmu. Koupení této licence je na dobu neurčitou. Tímto softwarem lze sledovat CF různými metodami, ale i výnosy, náklady, silné a slabé stránky, ukazatele nákladovosti, bonity, a analyzovat jednotlivé účetní výkazy. Tento program nabízí mnoho služeb, které může tato příspěvková organizace využít pro své účely i pro účely sestavování hodnotící zprávy organizace. V hodnotící zprávě jsou nejčastějšími hodnotícími prostředky ukazatele nákladovosti a peněžní tok všech peněžních fondů organizace a samozřejmě statistické údaje. Jednotlivá potřebná data zjišťují a počítají pracovníci ručně. Tímto softwarem by mohla být tato zdlouhavá činnost jediným kliknutím ulehčena. Tento program pracuje v prostředí MS EXCEL, který už subjekt hojně využívá. Hodnota tohoto programu je 8 500 Kč. Nákup je jednoduché realizovat elektronicky třemi kroky. Subjekt také ušetří na výdajích za programového technika, jelikož instalace je velmi jednoduchá. [15]

DDM vykonává svou hlavní činnost velmi efektivně i v takové době, kdy je trh nasycen podobnými aktivitami, a občané se stávají závislími na technických vymoženostech. Efektivitu zvětšuje organizace doplňkovou činností, která bez velkých potíží doplňuje HČ. Organizace dle získaných údajů je připravena ustát případnou ztrátu a dokáže nabídnout občanům Nýrska dostatek volnočasových aktivit. Jde tedy vpřed za svým posláním. [14]

## **Závěr**

Pomocí literárních publikací byla práce obohacena o princip fungování neziskových subjektů po stránce právní a hospodářské. Prostřednictvím různorodosti myšlenek od autorů publikací v teoretické části byly nastíněny principy řízení nákladů a cash flow ve finančním řízení. Empirické šetření převedlo informace získané v teoretické části do skutečného dění v České republice. Vzorovým příkladem fungování a hospodaření neziskových organizací byl správně zvolen subjekt Dům dětí a mládeže Nýrsko. Díky skvělé spolupráci s organizací mohla být tato práce rozebrána do hlubokých detailů, a proto se stanoveného cíle zmíněného v úvodu této práce podařilo dosáhnout.

Tato práce přinesla mnoho obohacení z pohledu rozdílného řízení a financování neziskových subjektů a podnikatelského sektoru. Existence příspěvkových organizací je založena na finanční pomoci zřizovatele a ostatních státních institucí. Bez těchto finančních příspěvků by organizace nebyly schopny fungovat. Cílem těchto organizací není ziskovost ale poskytovat lidem volnočasové aktivity „za hubičku“. Řízení nákladů a cash flow probíhá speciálně dle požadavků zřizovatele. Nejdůležitější je řídit náklady z pohledu zdrojů financování. Díky zkušenostem a znalostem, které získal autor této bakalářské práce studiem, mohla být práce zpracována odbornějším přístupem. Metody kalkulací a rozpočtů byly předělány a následně přepočítány. Výsledky jednotlivých ukazatelů finanční analýzy budou využity v postupech změn řízení a hospodaření organizace.

Na základě zjištěných dat bylo organizaci doporučeno navýšit kapacitu prostor a k tomu přiložen návrh a propočet zvýšení nákladů s tím souvisejících. Dále byla provedena kalkulace nové ceny uživatelského poplatku, s ohledem na stávající konkurenci, kvůli posílení příjmů hlavní činnosti. Nejdůležitější návrh byl v oblasti sledování peněžních toků, kdy byl subjektu navržen ukazatel cash flow. Kvůli neznalosti těchto postupů organizací byl doporučen software na výpočet tohoto ukazatele. Tento program pomůže organizaci usnadnit zároveň sestavování povinných ukazatelů nákladovosti, vytváření finanční analýzy a dalších potřebných ukazatelů v následujících obdobích.



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Rozpočtové vztahy PO a zřizovatele.....	11
Obrázek č. 2: Vývoj celkových nákladů při změně objemu výkonů .....	18
Obrázek č. 3: Typový kalkulační vzorec .....	20
Obrázek č. 4: Retrográdní kalkulační vzorec.....	20
Obrázek č. 5: Sestavení CF podle údajů z výkazů účetní závěrky .....	24
Obrázek č. 6: Obsazenost zájmových útvarů DDM v roce 2016.....	28
Obrázek č. 7: Schéma organizační struktury DDM.....	29
Obrázek č. 8: Poměr hrazených nákladů HČ podle finančních zdrojů DDM.....	32
Obrázek č. 9: Celkové náklady na jednoho žáka v letech 2014-2016 (v Kč).....	42
Obrázek č. 10: Výše peněžních fondů DDM za období 2012-2016 (v tis. Kč).....	44
Obrázek č. 11: Cash flow stanovené přímou metodou v měsících roku 2015 (v Kč) ....	62

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozložení variabilních a fixních nákladů DDM (v %).....	34
Tabulka č. 2: Detailní rozložení nákladů v závislosti na objemu výkonů 2014 (v %) ...	35
Tabulka č. 3: Kalkulační vzorec prázdninové aktivity DDM za rok 2015 (v Kč).....	37
Tabulka č. 4: Kalkulace nepravidelné aktivity z roku 2017 (v Kč).....	39
Tabulka č. 5: Příděl do fondů ze zlepšeného VH za období 2012-2016 (v Kč).....	44
Tabulka č. 6: Pohyby na účtech peněžních fondů organizace za rok 2016 (v Kč).....	45
Tabulka č. 7: Autarkie (v %) .....	48
Tabulka č. 8: Rentabilita nákladů (v Kč).....	50
Tabulka č. 9: Haléřový ukazatel (v Kč).....	50
Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita (v Kč) .....	51
Tabulka č. 11: Pohotová likvidita (v Kč).....	52
Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity (v Kč).....	53
Tabulka č. 13: Ukazatele financování (v Kč) .....	54
Tabulka č. 14: Hodnocení bonitního modelu KAMF* (hodnota v %).....	56
Tabulka č. 15: Nová cena uživatelského poplatku organizace (v Kč).....	58
Tabulka č. 16: Přehled uživatelských poplatků v konkurenčních střediscích (v Kč).....	59
Tabulka č. 17: Celková kalkulace přesunu do jiného zařízení (v Kč) .....	60
Tabulka č. 18: Cash Flow stanovený nepřímou metodou pro rok 2015 (v Kč).....	61

## Seznam použitých zkratek

b. o.	běžné období
CF	cash flow (peněžní tok)
DČ	doplňková činnost
DDM	Dům dětí a mládeže Nýrsko
FA	fixní aktiva
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FX	fixní náklady
HČ	hlavní činnost
IČO	identifikační číslo
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OL	okamžitá likvidita
PL	pohotová likvidita
PO	příspěvková organizace
PP	peněžní prostředky
SP	sociální pojištění
SZ	scoringová známka
VH	výsledek hospodaření
VN	variabilní náklady
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZP	zdravotní pojištění

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl.* 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. 88 s. ISBN 978-80-7211-397-2.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl.* 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 102 s. ISBN 978-80-7211-425-2.
- [3] HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří a ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [4] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
- [5] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.* 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [6] MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2017, úplná znění platná k 1. 1. 2017.* 26. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 288 s. ISBN 978-80-271-0451-2.
- [7] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně.* 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 254 s. Účetnictví. ISBN 978-80-7263-675-4.
- [8] NOVÁKOVÁ, Štěpánka. *Účetnictví příspěvkových organizací od 1. 1. 2012: (sbírka souvztažností s výkladem).* 1. vyd. Praha: INTES, 2012. 188 s. ISBN 978-80-7208-880-5.
- [9] PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru.* 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. 555 s. ISBN 80-7357-052-1.
- [10] POPEŠKO, Boris, PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

- [11] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [13] ŠTOHL, Pavel. *Učebnice účetnictví 2012 pro střední školy a veřejnost. 2. díl. 13., uprav. vyd.* Znojmo: Štohl - Vzdělávací středisko Znojmo, 2012. 213 s. ISBN 978-80-87237-48-9.

### **Kvalifikační práce**

- [14] JÍLKOVÁ, Lucie. *Zpráva z praxe Dům dětí a mládeže Nýrsko*. Nýrsko, 2017. 15 s. Semestrální práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

### **Elektronické zdroje**

- [15] *FAF: Finanční analýza firmy – software* [online]. FAF.cz © 2015 [cit. 10. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/default.htm>
- [16] *ŠumavaNet.cz: Dům dětí a mládeže Nýrsko* [online]. [cit. 6. 4. 2017] Dostupné z: <http://ddmnyrsko.sumavanet.cz/ddmnyrsko/default.asp>
- [17] *Zákony pro lidi.cz.: Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)* [online]. AION CS s.r.o. © 2012 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- [18] *Zákony pro lidi.cz.: Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. AION CS s.r.o. © 2012 [cit. 9. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- [19] *Zákony pro lidi.cz.: Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. AION CS s.r.o. © 2012 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

### **Interní zdroje**

- [20] Účetní závěrka Domu dětí a mládeže Nýrsko za období 2012 - 2015
- [21] Výroční zpráva za školní rok 2015-2016
- [22] Zpráva o činnosti a hodnotící zpráva Domu dětí a mládeže Nýrsko za rok 2014
- [23] Zpráva o činnosti a hodnotící zpráva Domu dětí a mládeže Nýrsko za rok 2016

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha DDM 2015

**Příloha B:** Výkaz zisku a ztráty DDM 2015

**Příloha C:** Kontrolní sestava nákladů hlavní činnosti DDM za rok 2014

**Příloha D:** Pokladní kniha hlavní činnosti DDM za leden 2015

**Příloha E:** Pokladní kniha doplňkové činnosti DDM za leden 2015

**Příloha F:** Ukázka části výpisu z běžného účtu DDM za leden 2015

**Příloha G:** Vertikální analýza aktiv (v %)

**Příloha H:** Vertikální analýza pasiv (v %)

**Příloha I:** Výsledná kalkulace prázdninové činnosti DDM v roce 2015

**Příloha J:** Ex post kalkulace nepravidelné činnosti DDM v roce 2017

**Příloha K:** Rozpočet zabezpečení provozních nákladů 2014

**Příloha L:** Pohyby peněžních fondů organizace za období 2014 a 2015

**Příloha M:** Cash flow stanovené nepřímou metodou za rok 2013 a 2014

**Příloha A: Rozvaha DDM 2015**

2015

**Rozvaha**  
**PRÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE**  
 sestavená k 31.12.2015  
 (v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)  
 okamžik sestavení: 29.1.2016 10:26:11

Název účetní jednotky: Dům dětí a mládeže Nýrsko  
 Sídlo: praporečka Veitla 23  
 340 22 Nýrsko  
 Právní forma: Příspěvková organizace  
 IČO : 69459100

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
<b>AKTIVA CELKEM</b>			<b>2 491 348,78</b>	<b>1 515 528,59</b>	<b>975 820,19</b>	<b>917 733,39</b>
A. Stálá aktiva			1 615 464,90	1 515 528,59	99 936,31	110 856,31
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			34 543,70	34 543,70		
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013				
	3. Ocenitelná práva	014				
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	34 543,70	34 543,70		
	6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
	8. Uspořádací účet techn. zh. dlouhod. nehm. majetku	044				
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
	10. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek			1 580 921,20	1 480 964,89	99 936,31	110 856,31
	1. Pozemky	031				
	2. Kulturní předměty	032				
	3. Stavby	021				
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	326 284,00	226 347,69	99 936,31	110 856,31
	5. Pěstičské celky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	1 254 637,20	1 254 637,20		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
	9. Uspořádací účet techn. zh. dlouhod. hm. majetku	045				
	10. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
	11. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				
III. Dlouhodobý finanční majetek						
	1. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
	2. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
	5. Termínované vklady dlouhodobé	068				
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV. Dlouhodobé pohledávky						
	1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
	2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
	3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465				
	5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
	6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
	7. Zprostředkování dlouhodobých transferů	475				

FENIX, Výkaznictví 7.70.014
Strana 1
Tisk: 29.1.2016 11:55:27



ID: 69459100

Rozvaha  
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

JDM Nýrsko

sestavená k 31.12.2015

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
<b>B. Oběžná aktiva</b>			<b>875 883,88</b>		<b>875 883,88</b>	<b>806 877,08</b>
<b>I. Zásoby</b>			<b>28 290,14</b>		<b>28 290,14</b>	<b>44 933,57</b>
	1. Pořízení materiálu	111				
	2. Materiál na skladě	112				
	3. Materiál na cestě	119				
	4. Nedokončená výroba	121				
	5. Polotovary vlastní výroby	122				
	6. Výrobky	123				
	7. Pořízení zboží	131				
	8. Zboží na skladě	132	28 290,14		28 290,14	44 933,57
	9. Zboží na cestě	138				
	10. Ostatní zásoby	139				
<b>II. Krátkodobé pohledávky</b>			<b>38 472,20</b>		<b>38 472,20</b>	<b>44 080,00</b>
	1. Odběratelé	311				5 700,00
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314				
	5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
	6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
	9. Pohledávky za zaměstnanci	335				
	10. Sociální zabezpečení	336				
	11. Zdravotní pojištění	337				
	12. Důchodové spoření	338				
	13. Daň z příjmů	341				
	14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peněž.plnění	342				
	15. Daň z přidané hodnoty	343				
	16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
	17. Pohledávky za vybranými ústředn.vládní institucemi	346				
	18. Pohledávky za vybranými místními vládní institucemi	348				
	27. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
	28. Zprostředkování krátkodobých transferů	375				
	29. Náklady příštích období	381				
	30. Příjmy příštích období	385	38 472,20		38 472,20	38 360,00
	31. Dohadné účty aktivní	388				
	32. Ostatní krátkodobé pohledávky	377				
<b>III. Krátkodobý finanční majetek</b>			<b>809 121,54</b>		<b>809 121,54</b>	<b>717 883,51</b>
	1. Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
	2. Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
	3. Jiné cenné papíry	256				
	4. Termínované vklady krátkodobé	244				
	5. Jiné běžné účty	245				
	9. Běžný účet	241	740 122,17		740 122,17	627 946,14
	10. Běžný účet FKSP	243	3 870,37		3 870,37	11 018,37
	15. Ceniny	263	10 720,00		10 720,00	24 000,00
	16. Peníze na cestě	262				
	17. Pokladna	261	54 409,00		54 409,00	54 919,00

D: 69459100

Rozvaha  
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

2015

DM Nýrsko

sestavená k 31.12.2015

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			1	2
			BĚŽNÉ	MINULÉ
<b>PASIVA CELKEM</b>			<b>976 820,19</b>	<b>917 733,39</b>
<b>C. Vlastní kapitál</b>			<b>440 703,99</b>	<b>406 325,76</b>
<b>I. Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>			<b>99 936,31</b>	<b>110 856,31</b>
1. Jmění účetní jednotky			99 936,31	110 856,31
3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku			403	
4. Kurzové rozdíly			405	
5. Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody			406	
6. Jiné oceňovací rozdíly			407	
7. Opravy předcházejících účetních období			408	
<b>II. Fondy účetní jednotky</b>			<b>328 901,45</b>	<b>285 918,50</b>
1. Fond odměn			411 82 941,19	81 031,00
2. Fond kulturních a sociálních potřeb			412 5 520,37	12 294,37
3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.			413 148 747,83	141 107,07
4. Rezervní fond z ostatních titulů			414 31 286,00	2 000,00
5. Fond reprodukce majetku, investiční fond			416 60 406,06	49 486,06
<b>III. Výsledek hospodaření</b>			<b>11 866,23</b>	<b>9 550,95</b>
1. Výsledek hospodaření běžného účetního období			11 866,23	9 550,95
2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení			431	
3. Výsledek hospodaření předcházejících účetn.období			432	
<b>D. Cizí zdroje</b>			<b>535 116,20</b>	<b>511 407,63</b>
<b>I. Rezervy</b>				
1. Rezervy			441	
<b>II. Dlouhodobé závazky</b>				
1. Dlouhodobé úvěry			451	
2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé			452	
4. Dlouhodobé přijaté zálohy			455	
7. Ostatní dlouhodobé závazky			458	
8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery			472	
9. Zprostředkování dlouhodobých transferů			475	
<b>III. Krátkodobé závazky</b>			<b>535 116,20</b>	<b>511 407,63</b>
1. Krátkodobé úvěry			281	
4. Jiné krátkodobé půjčky			289	
5. Dodavatelé			321 113 444,20	124 549,63
7. Krátkodobé přijaté zálohy			324 8 850,00	7 350,00
9. Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé			326	
10. Zaměstnanci			331 175 542,00	148 081,00
11. Jiné závazky vůči zaměstnancům			333	
12. Sociální zabezpečení			336 54 168,00	40 978,00
13. Zdravotní pojištění			337 23 218,00	17 566,00
14. Důchodové spoření			338	
15. Daň z příjmů			341	
16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění			342 22 894,00	16 263,00
17. Daň z přidané hodnoty			343	
18. Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce			345	
19. Závazky k vybraným ústředním vládním institucím			347	
20. Závazky k vybraným místním vládním institucím			349	
32. Krátkodobé přijaté zálohy na transfery			374	
33. Zprostředkování krátkodobých transferů			375	

0: 69459100

Rozvaha  
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

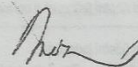
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

ODM Nýrsko

sestavená k 31.12.2015

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ	
			1	2
			BĚŽNÉ	MINULÉ
34.	Výdaje příštích období	383		
35.	Výnosy příštích období	384	137 000,00	156 600,00
36.	Dohadné účty pasívní	389		
37.	Ostatní krátkodobé závazky	378		

Podpisový záznam:



Zdroj: [20]

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty DDM 2015**

**Výkaz zisku a ztráty**

PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

sestavěný k 31.12.2015

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

okamžik sestavení: 29.1.2016 10:26:12

Název účetní jednotky: Dům dětí a mládeže Nýrsko

Sídlo: praporečka Veitla 23

340 22 Nýrsko

Právní forma: Příspěvková organizace

IČO : 69459100

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
			1	2	3	4
<b>A. NÁKLADY CELKEM</b>			<b>3 739 918,26</b>	<b>788 439,60</b>	<b>3 459 594,75</b>	<b>808 513,74</b>
I. Náklady z činnosti			3 739 918,26	788 439,60	3 459 594,75	808 513,74
1.	Spotřeba materiálu	501	266 905,16	55 504,04	250 625,91	37 270,60
2.	Spotřeba energie	502	597 891,20		578 360,00	
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504		161 859,43		187 414,94
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506				
6.	Aktivace oběžného majetku	507				
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8.	Opravy a udržování	511	43 975,00	7 351,00	34 706,10	13 308,00
9.	Cestovné	512	8 142,00	1 979,00	17 047,30	3 749,00
10.	Náklady na reprezentaci	513				
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12.	Ostatní služby	518	389 030,06	209 684,13	428 880,78	156 035,00
13.	Mzdové náklady	521	1 765 587,00	291 850,00	1 562 271,00	351 353,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	495 692,00	3 774,00	450 317,00	3 707,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	5 946,00		5 579,00	
16.	Zákonné sociální náklady	527	41 779,00		23 584,00	300,00
17.	Jiné sociální náklady	528				
18.	Daň silniční	531				
19.	Daň z nemovitostí	532				
20.	Jiné daně a poplatky	538	32,00			
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23.	Jiné pokuty a penále	542	500,00			
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25.	Prodaný materiál	544				
26.	Menka a škody	547				
27.	Tvorba fondů	548				
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	10 920,00		5 636,00	
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31.	Prodané pozemky	554				
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555				
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556				
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557				
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	111 768,84	56 438,00	100 737,66	55 378,20
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	1 650,00		1 650,00	
II. Finanční náklady						
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563				
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				

69459100

Výkaz zisku a ztráty  
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

DDM Nýrsko

sestavený k 31.12.2015

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost			

III. Náklady na transfery

1. Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571					
2. Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572					

V. Daň z příjmů

1. Daň z příjmů	591					
2. Dodatečné odvoody daně z příjmů	596					

69459100	69459100	69459100	69459100	100		
69459101	69459101	69459101	69459101	100		
69459102	69459102	69459102	69459102	100		
69459103	69459103	69459103	69459103	100		
69459104	69459104	69459104	69459104	100		
69459105	69459105	69459105	69459105	100		
69459106	69459106	69459106	69459106	100		
69459107	69459107	69459107	69459107	100		
69459108	69459108	69459108	69459108	100		
69459109	69459109	69459109	69459109	100		
69459110	69459110	69459110	69459110	100		
69459111	69459111	69459111	69459111	100		
69459112	69459112	69459112	69459112	100		
69459113	69459113	69459113	69459113	100		
69459114	69459114	69459114	69459114	100		
69459115	69459115	69459115	69459115	100		
69459116	69459116	69459116	69459116	100		
69459117	69459117	69459117	69459117	100		
69459118	69459118	69459118	69459118	100		
69459119	69459119	69459119	69459119	100		
69459120	69459120	69459120	69459120	100		
69459121	69459121	69459121	69459121	100		
69459122	69459122	69459122	69459122	100		
69459123	69459123	69459123	69459123	100		
69459124	69459124	69459124	69459124	100		
69459125	69459125	69459125	69459125	100		
69459126	69459126	69459126	69459126	100		
69459127	69459127	69459127	69459127	100		
69459128	69459128	69459128	69459128	100		
69459129	69459129	69459129	69459129	100		
69459130	69459130	69459130	69459130	100		
69459131	69459131	69459131	69459131	100		
69459132	69459132	69459132	69459132	100		
69459133	69459133	69459133	69459133	100		
69459134	69459134	69459134	69459134	100		
69459135	69459135	69459135	69459135	100		
69459136	69459136	69459136	69459136	100		
69459137	69459137	69459137	69459137	100		
69459138	69459138	69459138	69459138	100		
69459139	69459139	69459139	69459139	100		
69459140	69459140	69459140	69459140	100		
69459141	69459141	69459141	69459141	100		
69459142	69459142	69459142	69459142	100		
69459143	69459143	69459143	69459143	100		
69459144	69459144	69459144	69459144	100		
69459145	69459145	69459145	69459145	100		
69459146	69459146	69459146	69459146	100		
69459147	69459147	69459147	69459147	100		
69459148	69459148	69459148	69459148	100		
69459149	69459149	69459149	69459149	100		
69459150	69459150	69459150	69459150	100		

0: 69459100

Výkaz zisku a ztráty  
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

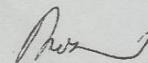
2015

DDM Nýrsko

sestavený k 31.12.2015

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	1	2	3	4
			ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
<b>B. VÝNOSY CELKEM</b>			<b>3 743 452,09</b>	<b>796 772,00</b>	<b>3 467 660,44</b>	<b>809 999,00</b>
I. Výnosy z činnosti			696 334,60	796 772,00	624 603,52	809 999,00
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	692 820,60	631 327,00	621 603,52	635 024,00
3.	Výnosy z pronájmu	603		165 445,00		174 975,00
4.	Výnosy z prodaného zboží	604				
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609				
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
10.	Jiné pokuty a penále	642				
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644				
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14.	Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646				
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647				
16.	Čerpání fondů	648	3 714,00		3 000,00	
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649				
II. Finanční výnosy			380,29		287,92	
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
2.	Úroky	662	380,29		287,92	
3.	Kurzové zisky	663				
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
6.	Ostatní finanční výnosy	669				
IV. Výnosy z transferů			3 046 737,20		2 842 769,00	
1.	Výnosy vybraných ústř. vládní institucí z transferů	671				
2.	Výnosy vybraných míst. vládní institucí z transferů	672	3 046 737,20		2 842 769,00	
<b>C. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>						
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním		3 533,83	8 332,40	8 065,69	1 485,26
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		3 533,83	8 332,40	8 065,69	1 485,26

Podpisový záznam:



**Příloha C: Kontrolní sestava nákladů hlavní činnosti DDM za rok 2014**

ÚZO Praha, s.r.o. - PC výkaznictví JASU		Datum tisku: 20.01.2015 čas: 13.37		
<b>KONTROLNÍ SESTAVA K RESORTNÍMU VÝKAZU MŠMT</b>				
<b>výnosy a náklady k 31.12.2014</b>				
<b>položky rozpočtové skladby členěné dle účtů</b>				
IČO : 69459100		Název organizace : DDM Nýrsko		
Právní forma : příspěvková organizace		Sídlo : prap. Veitla 23, 340 22 Nýrsko		
<b>NÁKLADY</b>				
v Kč, s přesností na dvě desetinná místa				
Účet	Položka	Text	Náklady celkem	Náklady hrazené ze sledované dotace
501	5139	J.N. nákup materiálu	250 625.91	26 689.00
501		Spotřeba materiálu	250 625.91	26 689.00
502	5151	Studená voda	40 000.00	
502	5152	Teplo	167 385.00	
502	5153	Plyn	270 792.00	
502	5154	Elektrická energie	100 183.00	
502		Spotřeba energie	578 360.00	
511	5171	Opravy a udržování	34 706.10	
511		Opravy a udržování	34 706.10	
512	5173	Cestovné (tuzem. i zahr.)	17 047.30	
512		Cestovné	17 047.30	
518	5161	Poštovní služby	1 496.00	
518	5162	Služby telekomunikací a radiokomunikací	10 305.75	
518	5164	Nájemné	105 000.00	
518	5168	Zpracování dat a služby související s informačními technologiemi	122 151.00	
518	5169	Nákup ostatních služeb	181 040.03	
518	5172	Programové vybavení	8 888.00	
518		Ostatní služby	428 880.78	
521	5011	Platy zam.v prac.poměru	1 520 433.00	1 324 451.00
521	5021	Ostatní osobní výdaje	40 000.00	40 000.00
521	5424	Náhr.mezd v době nemoci	1 838.00	1 838.00
521		Mzdové náklady	1 562 271.00	1 366 289.00
524	5031	Pov. poj. na soc. zab. a přisp.na st.pol.zaměst.	331 116.00	331 116.00
524	5032	Pov.poj.na veř.zdrav.poj.	119 201.00	119 201.00
524		Zákonné sociální pojištění	450 317.00	450 317.00
525	5038	Pov.poj.na úraz.pojištění	5 579.00	5 579.00
525		Jiné sociální pojištění	5 579.00	5 579.00
527	5179	Ostatní nák. jinde nezař.	10 320.00	10 320.00
527	5342	Převody do FKSP	13 264.00	13 264.00
527		Zákonné sociální náklady	23 584.00	23 584.00
549	5909	Ost. neinvestiční výdaje jinde nezařazené	1 650.00	
549		Ostatní náklady z činnosti	1 650.00	
551	9551	doplňková položka	5 836.00	
551		Odpisy dlouhodobého majetku	5 836.00	
558	5137	Drobný hmotný dlouhodobý majetek	100 737.66	8 951.00
558		Náklady z drobného dlouhodobého majetku	100 737.66	8 951.00
<b>NÁKLADY CELKEM</b>			<b>3 459 594.75</b>	<b>1 881 409.00</b>

Zdroj: [20]

**Příloha D: Pokladní kniha hlavní činnosti DDM za leden 2015**

IČO: 69459100 DDM Nýrsko		Konto Období: 1/2015		POKLADNIHA HC 1/2015		Sestava: 03 VK				
Ob	Datum	Čid MD	Dal	Zůstatek(MD-Dal)	Upr.rozpočet	Plnění				
Su	Au	Uz	Org	Ka	Od	Pa	Sp	Po	Zj	
261	1000	00000	0000	00	00	00	00	00	000	
Období 01: Počáteční stav (MD-Dal)				2 819,00						
01	5.1.2015	30001	tržby nedotované	Sluníčko						
		3	950,00					0,00	0,00	
								6 769,00		
01	6.1.2015	30002	výnosy - vstupné							
		5	890,00					0,00	0,00	
								12 659,00		
01	8.1.2015	30005	zápisné nedotované							
		3	920,00					0,00	0,00	
								16 579,00		
01	13.1.2015	30003	zápisné dotované	žáci						
		2	950,00					0,00	0,00	
								19 529,00		
01	14.1.2015	30004	tábory							
			600,00					0,00	0,00	
								20 129,00		
01	15.1.2015	30007	korunka							
			0,00				413,00			
								19 716,00		
01	15.1.2015	30008	soukr.telefony							
			756,00					0,00	0,00	
								20 472,00		
01	15.1.2015	30009	výtvarné potřeby							
			0,00				152,00			
								20 320,00		
01	19.1.2015	30010	termo hrnky							
			0,00				180,00			
								20 140,00		
01	21.1.2015	30011	valentýnské sáčky							
			0,00				223,00			
								19 917,00		
01	21.1.2015	30012	zámek, klika							
			0,00				249,00			
								19 668,00		
01	22.1.2015	30006	zálohy za skříňky							
			200,00				0,00			
								19 868,00		
01	26.1.2015	30013	tapeta, štetec, lepidlo							
			0,00				601,00			
								19 267,00		
01	26.1.2015	30014	páska, váleček, barva							
			0,00				298,00			
								18 969,00		
01	27.1.2015	30015	body pro mažoretky - čerpání daru							
			0,00				714,00			
								18 255,00		
01	29.1.2015	30016	výnosy z prodaných vstupenek							
		9	460,00				0,00			
								27 715,00		
01	30.1.2015	30017	výnosy ze vstupenek							
			700,00				0,00			
								28 415,00		
01	30.1.2015	30018	pomůcky na valentýnskou párty							
			0,00				6 546,00			
								21 869,00		
Celkem:										
Min.zůstatek(MD-Dal)				2 819,00	Obraty MD	28 426,00	Obraty DAL	9 376,00	Zůstatek(MD-Dal)	21 869,00
V ý b ě r o v á k r i t é r i a :										
	Su	Au	Uz	Org	Ka	Od	Pa	Sp	Po	Zj
1.	261	1000	xxxxx	xxxx	xx	xx	xx	xx	xx	xxx
	261	1000								
F E N I X, Účetnictví 7.50.015				Strana 1			Tisk: 11.2.2015 7:07:41			

Zdroj: interní zdroje DDM



**Příloha E: Pokladní kniha doplňkové činnosti DDM za leden 2015**

Pokladní kniha za leden 2015					
Počáteční stav:					52 100,00
Datum	Doklad	Popis	Příjmy	Výdaje	Zůstatek
2.1.2015	PPD0439	pronájem SDH Bystřice - TV	1 350,00		53 450,00
2.1.2015	PPD0440	pronájem Harvánek - TV	200,00		53 650,00
2.1.2015	PPD0441	tržba bar večírek Karlovský	1 900,00		55 550,00
5.1.2015	PPD0442	pronájem Vlč - TV	600,00		56 150,00
7.1.2015	VPD0443	Kubát foto		800,00	55 350,00
7.1.2015	VPD0444	Tonery tiskárna		6 749,00	48 601,00
7.1.2015	PPD0445	pronájem Hasiči Nýrsko - TV	600,00		49 201,00
7.1.2015	PPD0446	pronájem Háhnová - TV	300,00		49 501,00
8.1.2015	VPD0447	občerstvení K+K potraviny		251,00	49 250,00
9.1.2015	VPD0448	sako mažoretky		70,00	49 180,00
13.1.2015	PPD0449	pronájem Stránský - TV	550,00		49 730,00
14.1.2015	VPD0450	plakáty Extra band		300,00	49 430,00
14.1.2015	PPD0451	pronájem Peler - TV	300,00		49 730,00
19.1.2015	VPD0452	mzdy 12/2014		17 807,00	31 923,00
19.1.2015	VPD0453	bar lustry		4 498,00	27 425,00
21.1.2015	VPD0454	diaboly		345,00	27 080,00
22.1.2015	VPD0455	obruč		96,00	26 984,00
22.1.2015	VPD0456	obruč		96,00	26 888,00
24.1.2015	PPD0457	pronájem trhy	1 700,00		28 588,00
24.1.2015	VPD0458	nákup potraviny		692,00	27 896,00
26.1.2015	PPD0459	pronájem HPP Milence - TV	500,00		28 396,00
27.1.2015	PPD0460	pronájem Klasna - TV	2 250,00		30 646,00
27.1.2015	VPD0461	Mat nářadí		93,00	30 553,00
28.1.2015	PPD0462	pronájem Tady a teď	450,00		31 003,00
28.1.2015	PPD0463	pronájem Vlč - TV	600,00		31 603,00
29.1.2015	VPD0464	brambůrky		795,00	30 808,00
29.1.2015	VPD0465	vrtáky		76,00	30 732,00
29.1.2015	PPD0466	příjem bú	30 000,00		60 732,00
29.1.2015	VPD0467	povolení tomboly		500,00	60 232,00
29.1.2015	VPD0468	hračky háčkované		3 000,00	57 232,00
31.1.2015	VPD0469	chlebičky		1 822,00	55 410,00
31.1.2015	VPD0470	pečivo		156,00	55 254,00
31.1.2015	VPD0471	tmel		52,00	55 202,00
31.1.2015	VPD0472	nákup Nápoje Klatovy		26 032,00	29 170,00
31.1.2015	PPD0473	tržba výčep ples	12 810,00		41 980,00
31.1.2015	PPD0474	tržba bar ples	27 501,00		69 481,00
31.1.2015	PPD0475	tržba vstupné ples	1 560,00		71 041,00
31.1.2015	PPD0476	tržba tombola II	9 365,00		80 406,00
31.1.2015	PPD0477	tržba tombola I	13 950,00		94 356,00
31.1.2015	PPD0478	tržba volenka ples	2 800,00		97 156,00
31.1.2015	VPD0479	hudba ples		13 000,00	84 156,00

*celkem 2015/1* *109 226,00 77230,00 84 156,00*

Zdroj: interní zdroje DDM



**Příloha G: Vertikální analýza aktiv (v %)**

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
<b><i>Stálá aktiva</i></b>	<b>3,56</b>	<b>4,37</b>	<b>12,08</b>	<b>10,24</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	3,56	4,37	12,08	10,24
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	3,56	4,37	12,08	10,24
<b><i>Oběžná aktiva</i></b>	<b>96,44</b>	<b>95,63</b>	<b>87,92</b>	<b>89,76</b>
<b>Zásoby</b>	1,88	2,36	4,90	2,90
Zboží na skladě	1,88	2,36	4,90	2,90
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	38,27	6,98	4,80	3,94
Odběratelé	0	2,38	0,62	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	38,27	0	0	0
Příjmy příštích období	0	4,60	4,18	3,94
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	56,29	86,30	78,22	82,92
Běžný účet	53,60	79,77	68,42	75,84
Běžný účet FKSP	0,42	1,24	1,20	0,40
Ceniny	0	0,68	2,62	1,10
Pokladna	2,28	4,61	5,98	5,58
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě [20], 2017

**Příloha H: Vertikální analýza pasiv (v %)**

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
<i>Vlastní kapitál</i>	<b>29,29</b>	<b>46,62</b>	<b>44,27</b>	<b>45,16</b>
<b>Jmění účetní jednotky</b>	3,56	4,37	12,08	10,24
<b>Fondy účetní jednotky</b>	23,25	35,13	31,15	33,71
Fond odměn	5,65	8,22	8,82	8,50
FKSP	0,57	1,11	1,34	0,57
Rezervní fond ze zlepšeného VH	6,31	11,09	15,38	15,24
Rezervní fond z ostatních titulů	0	0	0,22	3,21
Investiční fond	10,71	14,71	5,39	6,19
<b>VH b. o.</b>	2,48	7,12	1,04	1,22
<i>Cizí zdroje</i>	<b>70,71</b>	<b>53,38</b>	<b>55,73</b>	<b>54,84</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	70,71	53,38	55,73	54,84
Dodavatelé	0,89	6,59	13,57	11,63
Krátkodobé přijaté zálohy	0,48	0,49	0,80	0,91
Zaměstnanci	11,85	16,21	16,14	17,99
Zúčtování SP a ZP	5,06	6,70	6,38	7,93
Ostatní daně a poplatky	1,40	2,33	1,77	2,35
Výnosy příštích období	12,63	21,06	17,06	14,04
Dohadné účty pasivní	38,42	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě [20], 2017

**Příloha I: Výsledná kalkulace prázdninové činnosti DDM v roce 2015**

## Rozpočet Hrdinové

21.500,- }  
+ 1.200,- } 10.700,- Kč

⊖ mady: Jilková 2.600,- Kč  
Hošková 3.600,- Kč

⊖ Medaile 389,- Kč

⊖ Vodní bomby 25,- Kč

⊖ Svitla náramky 99,- Kč

⊖ Krep. papír 248,- Kč

⊖ Meloun 145,- Kč

⊖ Potraviny 120,- Kč

celkem: ⊕ 2.474,- Kč

Vedoucí Hošková  
Jilková

! Vrácení poplatku nemoc - 450 x 2. ?

**Příloha J: Ex post kalkulace nepravidelné činnosti DDM v roce 2017**

<u>celkové příjmy - startovní</u>	
Koloseum Dance Team Štěnovice - 2 900Kč	
Otavanky Strakonice - 4 200Kč	
ZUŠ Mažoretky Klatovy - 200Kč	
TOP Mažoretky Praha - 1 150Kč	
Maršálky Plzeň - 3 600Kč	
Luckies Kynšperk n/Ohří - 1 000Kč	
Ametyst DDM Nýrsko - 6 600Kč	
- <u>Tržba bar</u> - 8 387Kč	
- <u>Tržba kuchyň</u> - 5 146Kč	ŠATNA 95,-
- <u>Vstupné</u> 13 551Kč	
Celkový příjem - 46 734Kč	
<u>Celkové výdaje</u>	<u>46 829</u>
Odměny (kosmetické tašky)- nákup 200ks - rozdáno 171ks - 12 141Kč,	
29ks ponecháno DDM na další akce - 2 170Kč	
Dorty - 11ks - 10ks odměny 200 x 10 = 2 000Kč, 1ks pro dobrovolníky z řad rodičů a	
zaměstnance DDM	
Diplomy - 2 150Kč	
Poháry - 3 186Kč	
CD mechanika - 1 029Kč	
Párky - 1 316Kč	
Zboží bar - 4 000Kč	
Zboží kuchyňka - 1 954Kč	
Celkové výdaje - 27 776Kč	
46 734 - 27 776 = 18 958Kč	
46 829 - 27 776 = 19 053,-	

Zdroj: interní zdroje DDM

**Příloha K: Rozpočet zabezpečení provozních nákladů 2014**

Přehled o ekonomickém zabezpečení provozních nákladů

Organizace: Dům dětí a mládeže Nyrsko

*2014 - Měsíť*

v tis. Kč

Za organizaci celkem	Neinvestiční NAKLADY (bez použití finančních prostředků ze státního rozpočtu)	Skutečnost v roce 2013		Skutečnost za 1/2 2014		Rok 2014 očekávaná skutečnost		Návrh rozpočtu na rok 2015	
		Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost
<b>1</b>	<b>Nákup materiálu - celkem:</b>	<b>311</b>	<b>36</b>	<b>96</b>	<b>28</b>	<b>220</b>	<b>50</b>	<b>240</b>	<b>60</b>
v tom	5134 Prádlo, oděv, obuv								
	5136 Křídly, ušební pomůcky, časopisy a tisk včetně předplatného	93	14	23	13	65	25	80	30
	5137 Drobný hmotný dlouhodobý majetek	218	22	73	15	155	25	160	30
	5139 Ostatní nákup materiálu (včetně 5133 - zdravotnický materiál do lékařické)								
	5156 Pohonné hmoty a maziva								
	5172 Programové vybavení - nákup softwaru a jiných počítačových programů								
<b>2</b>	<b>515 Nákup vody, paliv a energie - celkem:</b>	<b>587</b>	<b>0</b>	<b>346</b>	<b>0</b>	<b>690</b>	<b>0</b>	<b>690</b>	<b>0</b>
v tom	5151 Voda - včetně stochého a poplatku za odvod dešťových vod	48		24		48		50	
	5152 Teplo - úhrady dle dodávané tepelné energie	473		271		271		540	
	5153 Plyn	66		51		100		100	
	5154 Elektrická energie								
	5155 Pevná paliva								
	5159 Ostatní nákup paliv a energie (včetně 5157- tepé vody)								
<b>3</b>	<b>516 Nákup služeb - celkem:</b>	<b>357</b>	<b>108</b>	<b>182</b>	<b>114</b>	<b>372</b>	<b>150</b>	<b>379</b>	<b>115</b>
v tom	5161 Služby pošt	1		1		2		2	
	5162 Služby telekomunikací a radiokomunikací (včetně internetu)	9		5		10		10	
	5163 Služby penzijních ústavů (včetně komerčního pojištění např. vozidel)	6		3		6		6	
	5164, 5 Nálezné (včetně nálezného za půdu)	120		60		120		120	
	5166 Konzultace, poradenské a právní služby	3							
	5167 Služby školení a vzdělávání	121		64		128		130	
	5168 Služby zpracování del	64		36		65		65	
	5169 Ostatní služby z toho: revize končin a elektrických a jiných zařízení technické kontroly aut								
	úpravy věci -majetku- uvedení do původního stavu (služby mytí, čištění apod.)								
	úpravy nehmotného majetku, například počítačových programů (součástí informac)								
	rozhlasové a televizní poplatky								
	doprava záku, startovné, vložné (v rámci výuky)								
	údržba a zabezpečení objektů								
	příspěvek, na stravě zam. v zařízení jiné organizace (např. stravenky)	11		5		11		11	
	ostatní výše neuvedené služby	22		2		20		20	
<b>4</b>	<b>5171 Opravy a udržování</b>	<b>30</b>		<b>11</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>5175 Poškození</b>	<b>3</b>		<b>2</b>		<b>15</b>		<b>30</b>	
<b>6</b>	<b>5362 Platby daní a poplatků</b>	<b>254</b>		<b>83</b>	<b>237</b>	<b>260</b>	<b>456</b>	<b>260</b>	<b>388</b>
<b>7</b>	<b>9551 Odpisy majetku - odpisový plán</b>	<b>3</b>		<b>2</b>		<b>15</b>		<b>30</b>	
<b>8</b>	<b>Ostatní provozní náklady v hlavní nebo doplňkové činnosti celkem:</b>	<b>254</b>	<b>323</b>	<b>83</b>	<b>237</b>	<b>260</b>	<b>456</b>	<b>260</b>	<b>388</b>

Za organizaci celkem	Skutečnost v roce 2013		Skutečnost za 1/2 2014		Rok 2014 očekávaná skutečnost		Navrh rozpočtu na rok 2015				
	Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost			
v tom	5011	5032	Souhrnné náklady mzdové prostředky, OPPP a odvody	249	220	78	147	250	300	250	230
	5038		Pojistné na úrazové pojištění zaměstnanců								
	5131		Potravin v SJ (bez pohostění)								
	5132		Ochranné pomůcky								
	5135		Učebnice a bezplatně poskyované školi potřeby								
	5138		Nákup zboží (za účelem dalšího prodeje)	100	100	5	87	10	150	10	150
	5173		Cestovné (tuzemské i zahraniční)	5	3		3		6		8
	5179		Ostatní nákupy jinde nezaraž. (např. příspěvek na stravu, dávkovní známky apod.)								
	5191		Zaplacené sankce (nepatří sem sankce za porušení rozp. kázně								
	5194		Věcné dary								
	5195		Odvody za neplnění povinností zaměstnávající zdravotně postižené								
	5199		Ostatní výdaje související s neinvestičními nákupy jinde nezaražené								
	5499		Ostatní neinvestiční transfery obyvat. (např. odměny žákům, kapesné, stipendia)								
	9557		Náklady z odepsaných pohledávek								
			Ostatní provozní náklady výše nespécifikované								
<b>9</b>			<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 542</b>	<b>467</b>	<b>720</b>	<b>381</b>	<b>1 587</b>	<b>686</b>	<b>1 639</b>	<b>603</b>
			<b>VÝNOSY (bez finančních prostředků ze státního rozpočtu)</b>	<b>1 279</b>	<b>509</b>	<b>891</b>	<b>424</b>	<b>1 352</b>	<b>700</b>	<b>1 342</b>	<b>610</b>
10	2111		Příjmy z produktivní práce žáků								
11	2112		Příjmy z prodeje zboží (jinak nakupebného za účelem prodeje)		337		332		530		440
12	2113		Příjmy ze školného příjmy od rodičů za poskytnuté vzdělání a služby)	318		398		420		430	
13	2119		Ostatní příjmy z vlastní činnosti	217		63		150		160	
14	2132.3.1		Příjmy z pronájmu nemovitosti a movitých věcí (pozemků)		172		92		170		170
15	2141		Příjmy z úroků	2				2		2	
16	2310		Příjmy z prodeje majetku								
17	2322		Přijaté pojistné náhrady								
18	4139		Převody z vlastních fondů								
19			Ostatní příjmy jinde neuvedené (uvést v komentáři)	742		430		780		750	
			Kozdílí mezi výnosy a náklady (bez příspěvku zřizovatele)	-263	42	171	43	-235	14	-297	7
20	4129		Příspěvek na provoz od kraje	281		119		238		300	
			<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>290</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Dne: 23. 7. 2014

Vypracoval: Bc. Karlovská Pavlína

Schválil:

Razítko:



**Příloha L:** Pohyby peněžních fondů organizace za období 2014 a 2015

Fondy	Období 2015			
	Stav k 1. 1.	Příděl	Čerpání	Stav k 31. 12.
Fond odměn	81 031	1 910	0	82 941
FKSP	12 294	14 546	21 320	5 520
Rezervní fond	141 107	7 641	0	148 748
Ostatní rezervní fond	2 000	29 286	0	31 286
Investiční fond	49 486	10 920	0	60 406
<b>Celkem</b>	<b>285 918</b>	<b>64 303</b>	<b>21 320</b>	<b>328 901</b>
Fondy	Období 2014			
	Stav k 1. 1.	Příděl	Čerpání	Stav k 31. 12.
Fond odměn	69 059	11 972	0	81 031
FKSP	9 350	13 264	10 320	12 294
Rezervní fond	93 216	47 891	0	141 107
Ostatní rezervní fond	0	2 000	0	2 000
Investiční fond	123 650	5 836	80 000	49 486
<b>Celkem</b>	<b>295 275</b>	<b>80 963</b>	<b>90 320</b>	<b>285 918</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [21; 22], 2017

**Příloha M:** Cash flow stanovené nepřímou metodou za rok 2013 a 2014

2014					
Text	Částka	-A, +P	Text	Částka	+A, -P
<i>Počáteční stav PP</i>	709 179,09	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	14 591,00	- A	Ceniny + FKSP	18 878,00	+ A
Jmění účetní jednotky	74 164,02	+ P	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	74 164,00	+ A
CZ	62 759,16	+ P	Zboží	25 117,06	+ A
-	-	-	Fondy	9 356,71	- P
-	-	-	VH	50 312,36	- P
-	-	-	<i>Konečný stav PP</i>	682 865,14	-
<b>Příjmy celkem</b>	<b>151 514,18</b>	-	<b>Výdaje celkem</b>	<b>177 828,13</b>	-
<b>Suma</b>	<b>860 693,27</b>	-	<b>Suma</b>	<b>860 693,27</b>	-
<b>CASH FLOW</b>	<b>26 313,95</b>				
2013					
Text	Částka	-A, +P	Text	Částka	+A, -P
<i>Počáteční stav PP</i>	627 835,15	-	-	-	-
Samostatné movité věci	3 300,00	- A	Jmění účetní jednotky	3 300,00	- P
Zboží	1 341,00	- A	CZ	345 931,22	- P
Krátkodobé pohledávky	371 349,00	- A	Ceniny + FKSP	11 473,52	+ A
Fondy	34 040,24	+ P	-	-	-
VH	32 018,44	+ P	-	-	-
-	-	-	<i>Konečný stav PP</i>	709 179,09	-
<b>Příjmy celkem</b>	<b>442 048,68</b>	-	<b>Výdaje celkem</b>	<b>360 704,74</b>	-
<b>Suma</b>	<b>1 069 883,83</b>	-	<b>Suma</b>	<b>1 069 883,83</b>	-
<b>CASH FLOW</b>	<b>81 343,94</b>				

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2017

## **Abstrakt**

JÍLKOVÁ, Lucie. *Analýza řízení nákladů a cash flow v nepodnikatelském subjektu*. Plzeň, 2017. 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** příspěvková organizace, řízení nákladů, cash flow, finanční analýza

Zpracovaná bakalářské práce je zaměřena na analýzu řízení nákladů a cash flow v neziskovém sektoru, neboť řízení nepodnikatelských subjektů je oproti podnikatelským subjektům odlišné. Práce se nejprve zabývá charakteristikou a hospodařením příspěvkových organizací. Dále vypovídá o způsobu řízení nákladů a peněžních toků na základě literární rešerše. Praktická část je zaměřena na konkrétní systém řízení nákladů a cash flow v organizaci Dům dětí a mládeže Nýrsko. Poslední kapitola je vyčleněna způsobu provádění finanční analýzy aplikované pro neziskový sektor. Závěr této práce se věnuje vyhodnocení efektivity vybrané organizace a následně doporučení případných návrhů na zlepšení stávající situace řízení.

## **Abstract**

JÍLKOVÁ, Lucie. *Analysis of cost control and cash flow in a non-business entity*. Pilsen, 2017. 71 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** non-business entity, cost control, cash flow, financial assets

Bachelor thesis is focused on the analysis of cost control and cash flow in the non-profit sector. Because the management of non-business entities is different than business subjects. Firstly, the work deals with the characterization and the management of non-business organizations. Further reflects about cost management and cash flows at the base of the literature review. The practical part is focused on a specific system of cost management and cash flow in the organization Dům dětí a mládeže Nýrsko. The last chapter is devoted to the method of performing financial analysis applied for the non-profit sector. The conclusion of this work is devoted to the evaluation of the effectiveness of selected organizations and followed the recommendations of possible proposals to improve the current situation management.