

Projekt implementace nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci

Bc. Zuzana Ambrozová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana Ambrozová
Osobní číslo: M17009
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt implementace nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů, zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů a vymezte jeho využití při řízení příspěvkových organizací.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou finanční situaci a stav využití controllingových nástrojů ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Zpracujte projekt využití nástrojů controllingu pro zefektivnění řízení příspěvkové organizace.
- Zhodnoťte ekonomické přínosy, rizika a efektivnost projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 301 s. ISBN 978-80-7552-476-8.
GIBSON, Charles H.,. Financial Reporting and Analysis. 13th ed. South-Western Cengage Learning, 2012, 688 s. ISBN 978-1133188797.
MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ. Controlling nevládních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2010, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
REICHMANN, Thomas. Controlling: Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios. 13th ed. Heidelberg: Springer – Verlag Berlin, 2012, 338 s. ISBN 978-3-642-64546-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Šilhánová
Vyšší odborná škola ekonomická
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na implementaci vybraných controllingových nástrojů ve vybrané příspěvkové organizaci. Práce je členěna na dvě hlavní části. V teoretické části této práce je popsána problematika týkající se neziskových organizací s bližším zaměřením na příspěvkové organizace, jejich hospodaření a financování. Dále je první část práce věnována teoretickým poznatkům z oblasti controllingu. Praktická část je zaměřena na rozbor hospodaření vybrané příspěvkové organizace za použití finanční analýzy a rozboru získávání finančních prostředků a v neposlední řadě na rozbor současného stavu využívání nástrojů controllingu v organizaci. Na základě provedených analýz je v praktické části práce proveden projekt návrhu implementace vybraných nástrojů controllingu a následně je projekt podroben analýze přínosů, ekonomické a časové náročnosti a také analýze rizik.

Klíčová slova: controlling, interní auditor, příspěvková organizace, nezisková organizace, finanční analýza, hospodaření, financování.

ABSTRACT

The master thesis is focused on the implementation of selected controlling tools in a selected contributory organization. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part of this thesis describes the issue of non-profit organizations with a closer focus on contributory organizations, their management and financing. Furthermore, the first part of the thesis is devoted to theoretical knowledge of controlling. The practical part is focused on the analysis of the management of a selected contributory organization using financial analysis and analysis of obtaining financial resources and last but not least to analyze the current state of use of controlling tools in the organization. On the basis of performed analyzes, the practical part of the thesis contains a project for the design of implementation of selected controlling tools and then the project is subjected to the analysis of benefits, economic and time demands and also to risk analysis.

Keywords: Funded organization, Nonprofit organization, Financial analysis, Economy, Financing, Internal auditor

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí diplomové práce Ing. Janě Šilhánové za celou řadu cenných a užitečných rad, za její věnovaný čas a také za kvalitní vedení mé práce.

Také bych ráda poděkovala vedení vybrané příspěvkové organizace za poskytnutí podkladů pro mou diplomovou práci a také za ochotu a odborné rady.

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

„Ať si naplánujete cokoli, vždycky se v tom bude skrývat nějaký problém.“

Vincent Van Gogh

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	13
1.1 FUNKCE NEZISKOVÉHO SEKTORU	13
1.2 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE ÚSC.....	13
1.2.1 Právní úprava příspěvkové organizace ÚSC.....	13
1.2.2 Založení příspěvkové organizace ÚSC	14
2 HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	15
2.1 ROZPOČET	15
2.2 FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	16
2.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	16
2.3.1 Zdroje veřejné	16
2.3.2 Zdroje neveřejné.....	17
2.3.3 Zdroje z vlastní činnosti	18
2.3.4 Strategie NO ve finanční oblasti	19
2.4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A KONTROLA V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI.....	20
2.5 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	21
2.6 INTERNÍ AUDIT	21
3 PODSTATA A ZÁSADY CONTROLLINGU.....	22
3.1 HISTORIE CONTROLLINGU	22
3.2 CÍLE, ÚKOLY A FUNKCE CONTROLLINGU	23
3.3 IMPLEMENTACE CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI	24
3.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	25
3.5 CONTROLLER	26
3.6 OPERATIVNÍ A STRATEGICKÝ CONTROLLING	27
3.7 SPECIFIKA CONTROLLINGU U PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	28
3.7.1 Absence kritéria zisku	29
3.7.2 Averze k riziku a vyrovnanost hospodaření.....	29
3.7.3 Důraz na transparentnost.....	30
4 PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU	31
4.1 PLÁNOVÁNÍ.....	31
4.2 KONTROLA.....	31
4.3 VÝKAZNICTVÍ	32
4.3.1 Reporting.....	32
4.4 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	33
5 FINANČNÍ CONTROLLING.....	34
5.1 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	34
5.1.1 Finanční analýza.....	34

5.1.2	Finanční plánování	36
5.1.3	Cash-flow	36
5.1.4	Likvidita	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
6	CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	39
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	39
6.2	HISTORIE ORGANIZACE	39
6.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI	40
6.3.1	Činnost hlavní	40
6.3.2	Doplňková činnost	41
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PERSONÁLNÍ OBLAST	41
6.4.1	Vývoj počtu zaměstnanců	42
7	ZJEDNODUŠENÁ FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	44
7.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	44
7.2	UKAZATEL AUTARKIE	52
7.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	52
7.4	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	56
8	ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ.....	57
8.1	ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z VLASTNÍ HLAVNÍ A HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI	57
8.2	ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z DOTACÍ	58
8.3	ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z FONDŮ	59
8.4	ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z DARŮ	60
9	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU V ORGANIZACI.....	62
9.1	VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	62
9.1.1	Předběžná kontrola	62
9.1.2	Průběžná řídicí kontrola	63
9.1.3	Následná řídicí kontrola	63
9.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM	63
9.3	PLÁNOVÁNÍ ORGANIZACE.....	64
9.3.1	Rozpočet organizace	64
9.3.2	Plánování výnosů	64
9.3.3	Plánování nákladů	65
9.4	POZICE INTERNÍHO AUDITORA A NÁSTROJE CONTROLLINGU.....	65
9.4.1	Personální controlling	66
9.5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ	67
10	NÁVRH ZAVEDENÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	68
10.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	68
10.2	IMPLEMENTACE CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ	68
10.3	POZICE INTERNÍHO AUDITORA	69
10.3.1	Požadavky kladené na interního auditora	69

10.3.2	Začlenění interního auditora	70
10.3.3	Činnost interního auditora.....	70
10.4	ŘÍZENÍ CASH-FLOW	71
10.4.1	Přehled využití fondů	72
10.5	KRÁTKODOBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	73
10.6	PLÁNOVÁNÍ	74
10.6.1	Operativní plánování výnosů z vlastní činnosti	75
10.6.2	Plánování a evidence dotací	76
10.6.3	Evidence darů a udržení dárců	77
10.6.4	Plánování doplňkové činnosti	78
10.6.5	Plán financování projektu	80
10.6.6	Operativní plánování nákladů	80
10.7	PERSONÁLNÍ REPORTING	82
10.8	KONTROLA VYBRANÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	83
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	85
11.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	85
11.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	86
11.2.1	Informační systémy	86
11.2.2	Pracovní pozice interního auditora.....	87
11.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
11.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Kvalitní ekonomické řízení a efektivní hospodaření v současné době není důležitým pouze pro podnikatelské subjekty, ale stává se nepostradatelným také ve sféře nepodnikatelských organizací. Aby i neziskové organizace zvyšovaly kvalitu svých výkonů, bylo by dobré zaměřit se na vhodné zavedení controllingových nástrojů, které mohou být nápomocné vedoucím orgánům organizace ve zvýšení úrovně řízení, být užitečné při provádění rozhodování a to jak o zajištění finančních prostředků, tak i s nakládáním s veřejnými financemi.

Celá práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické, části je provedena literární rešerše věnovaná charakteristice neziskového sektoru s konkretizací na příspěvkové organizace, jejich hospodaření a financování. V práci je také pojednáváno o samotné podstatě controllingu, kde je zahrnuto vymezení pojmu, cíle, funkce, úkoly a nástroje. Další kapitoly jsou věnovány strategickému, operativnímu a finančnímu controllingu.

Úkolem druhé části diplomové práce je zhodnocení současného stavu hospodaření a využívání nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci. První kapitola praktické části popisuje základní informace o organizaci. Následující kapitola obsahuje provedení vybraných ukazatelů finanční analýzy, včetně ukazatelů specifických pro příspěvkové organizace. Stejně tak je v analytické části proveden rozbor získávání finančních prostředků a vyhodnocení aktuálního využívání controllingových nástrojů při hospodaření organizace, a také k nalezení případných nedostatků. Na základě provedených analýz je následně navázáno na projekt implementace a návrh vybraných nástrojů controllingu.

Projekt je v rámci závěrečné kapitoly zhodnocen, a jsou sestaveny analýzy možných rizik, ekonomické náročnosti celého projektu, přínosů pro organizaci a také časové náročnosti celé implementace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je provedení návrhu implementace vybraných nástrojů controllingu do vybrané příspěvkové organizace, které by měly posloužit ke zlepšení současného stavu hospodaření, čerpání a zajišťování finančních prostředků a v neposlední řadě k podpoře ekonomického řízení.

Pro správné naplnění hlavního cíle je však potřeba splnit cíle dílčí. Dílčím cíle je vysvětlení teoretických poznatků týkající se problematiky příspěvkových organizací, jejich hospodaření a financování, spolu s vysvětlením pojmu a nástrojů controllingu. V praktické části se jedná o provedení zhodnocení ekonomické situace organizace, rozbor financování a hospodaření a také vyhodnocení současného stavu využívání nástrojů controllingu. Na závěr práce budou zhodnoceny rizika, přínosy, ekonomická a časová náročnost celého projektu.

K naplnění hlavního i dílčích cílů jsou v práci využity vybrané metody, které jsou potřeba k zpracování jednotlivých informací. Je využita literární rešerše, obsahující teoretické poznatky. Pro zhodnocení finančního zdraví a ekonomické situace organizace byly využity vybrané nástroje finanční analýzy, která čerpala z údajů finančních výkazů příspěvkové organizace za roky 2016-2018. V práci byly také využity interní dokumenty organizace k posouzení hospodaření a využívání nástrojů controllingu. V práci byla také využita síťová analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Neziskový sektor je dle Stejskala a Dobrozemského (2015, s 19-20) pojmenování pro skupiny organizací, kde subjekty této části národního hospodářství, nejsou primárně tvořeny za účelem dosažení finančního zisku, jako je tomu u podnikatelských subjektů, ale jejich hlavním cílem je podpora členů této organizace či celé společnosti a s tím spojené uspokojování jejich potřeb.

1.1 Funkce neziskového sektoru

Celková charakteristika funkce neziskového sektoru by se dala shrnout jakožto soubor organizací vytvořených za účelem zkvalitnění a zlepšení podmínek lidského života, s cílem zvýšení jejich životní úrovně a tvorbu základních podmínek pro existenci a fungování podnikatelského sektoru. Obecně se rozlišují tři funkce, které neziskový sektor zastává v národním hospodářství a to:

- ekonomická,
- sociální,
- politická. (Jentar, Pilný, Peková, 2012, s. 12)

1.2 Příspěvková organizace ÚSC

Příspěvkové organizace jsou právnickou osobou a řadí se mezi neziskové organizace. Jsou zřizovány buďto státem anebo územně samosprávním celkem.

U příspěvkových organizací je typické, že provádějí takovou činnost, kterou je velmi obtížné provozovat pouze na principu ziskovosti nebo samofinancování. Předmětem činnosti jsou zejména služby poskytované za ceny, které bývají nižší, než jsou skutečně vynaložené náklady. Může se jednat i o služby poskytované zdarma anebo za ceny dotované. Mezi oblastí, ve kterých příspěvkové organizace nejčastěji působí, patří zdravotnictví, školství, sociální péče, věda a výzkum, obrana a bezpečnost, kultura a mnoho dalších, a to jak celostátně tak i na municipální úrovni. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 6)

1.2.1 Právní úprava příspěvkové organizace ÚSC

Příspěvková organizace územních samosprávních celků je zřizována obcí nebo krajem a to na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Je

zřizována v rozsahu takové působnosti, které jsou zejména neziskového charakteru, a u kterých je vyžadována samostatná právní subjektivita v závislosti na jejich struktuře, složitost a rozsah. (Rektořík, 2010, s. 58)

Příspěvkové organizace se nadále orientují soubory právních předpisů upravující způsob vedení účetnictví. Jedná se o:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- vyhláška č. 505/2002 Sb,
- české účetní standardy pro ÚSC, PO, SF a OSS které účtují podle vyhlášky, č. 505/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů č. 501 až č. 522, ve znění změn platných od 1. 1. 2006. (Česko, 2006)

1.2.2 Založení příspěvkové organizace ÚSC

Příspěvková organizace je právnickou osobou založenou jejím zřizovatelem, tedy obcí či krajem, na základě zřizovací listiny. Tato zřizovací listina musí obsahovat dle zákona zejména vymezení hlavního účelu a tomu korespondující předmět činnosti, musí zde být také označení statutárních orgánů a způsob, jakým tyto orgány mohou vystupovat jménem organizace. Další důležitou náležitostí je vymezení majetku, který příspěvková organizace dostává do své správy, avšak je ve vlastnictví zřizovatele. Mezi další náležitosti vymezení ekonomické činnosti a doba, na kterou je organizace zřízena.

Pokud by došlo ke změně ve zřizovací listině, zveřejňují se údaje v Ústředním věstníku. (Rektořík, 2012, s. 58)

Jakmile je příspěvková organizace založena, jsou následně sestaveny vnitřní předpisy, dle kterých se organizace řídí. Jedná se o

- organizační řád,
- sestavení pravidel pro hospodaření,
- odpisový řád,
- statut (statut podléhá také schválení zřizovatelem),
- pravidla pro účetní doklady,
- další vnitřní předpisy.

Založení, sloučení, rozdělení, splynutí či zrušení příspěvkové organizace je účinné dnem, který určí zřizovatel v rozhodnutí. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 51)

2 HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

U příspěvkových organizací je hospodařením myšleno provádění ekonomicko-správních aktivit, které slouží k zajištění plynulého provozu. Patří zde:

- vedení účetnictví,
- rozpočtování,
- zajišťování finančních prostředků,
- finanční řízení a kontrola,
- vytváření vnitřních směrnic a zabezpečování projektů a akcí. (Pelikánová, 2016, s. 52)

Hospodaření příspěvkové organizace spočívá na základě předem sestaveného ročního rozpočtu, schváleného zřizovatelem. Stejně tak se zřizovateli předkládají výsledky hospodaření, díky čemuž je následně rozhodnuto, jaké množství finančních prostředků bude organizaci pro rozpočtované období přiděleno anebo o tom, jakým způsobem proběhne vypořádání se ztrátou. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 51)

2.1 Rozpočet

Pro příspěvkové organizace tvoří hlavní nástroj organizačního plánování rozpočet. Rozpočet je hodnotově vyjádřený plán, na základě kterého daná organizace hospodaří, v rámci daného časového období. Důležitou roli hraje při plánování fundraisingu, kde je uvedeno z jakých zdrojů peněžní prostředky organizace získá, a jak budou následně prostředky využity k plnění cílů organizace. Jeho sestavování bývá v kompetenci právě controllingového útvaru, přičemž podléhá schválení vedení organizace a zřizovatelem. (Rektořík, 2010, s. 156)

Dle Synka (2011, s. 358) jsou rozpočty členěny zejména podle doby, na kterou jsou sestaveny. Může se jednat o rozpočty dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé. Každý z nich se soustředí na rozdílnou oblast zájmu, a to na získání finančních zdrojů či na budoucí vývoj nákladů a výnosů a také na peněžní toky. U rozpočtů se také rozlišuje, na kolik variant byl sestaven. Jedná se o rozpočty fixní, kde je jeden hlavní plán anebo variabilní, kde se plánů vytvoří více, v závislosti na tom, jak se může měnit situace v budoucnu.

Rektořík (2010, s. 157) uvádí, že samotný návrh rozpočtu, jeho sestavení a také schválení je prováděno vždy před obdobím, na které má být využit. Controlling se výrazně na tomto

návrhu a sestavení podílí a poskytuje důležité informace, které jsou následně v rozpočtu za-
komponovány. Konečné schválení však podléhá vrcholným orgánům organizace, v případě
příspěvkové organizace se jedná o ředitele, který rozpočet buďto ihned schválí anebo uvede
připomínky k návrhu.

2.2 Financování příspěvkové organizace

Boukal a Vávrová (2007, s. 37) uvádějí, aby byla organizace schopna naplňovat její poslání,
potřebuje disponovat dostatečným množstvím finančních i nefinančních prostředků. Jedná
se o nejdůležitější část pro udržení životaschopnosti neziskové organizace. Nezbytností u
financování příspěvkových organizace je tvorba finanční strategie a zajištění vícezdrojového
charakteru těchto finančních prostředků. Důležité také je, aby byly při financování v souladu
se zákonem 250/2000 Sb.

Máče (2012, s. 177) ve své publikaci uvádí, že nezbytností pro každou neziskovou organi-
zaci zajišťování finančních prostředků, z velkého spektra zdrojů, které následně využívá na
financování činnosti, pro kterou byla zřízena. Tyto zdroje se rozlišují na transfery, tedy tu
část prostředků, získaných na nevratné bázi například od zřizovatele či státu. V případě pro-
středků, které jsou návratné neboli cizí, musí je organizace vrátit spolu s úroky.

2.3 Zdroje financování příspěvkové organizace

Jak již bylo výše zmíněno, u příspěvkových organizací je velmi důležité dbát na vícezdro-
jovost financování a nalezení optimální kombinace těchto dosažitelných finančních zdrojů.
Existuje celá řada možností, odkud může příspěvková organizace prostředky čerpat. Rozli-
šují se například zdroje veřejné, zdroje neveřejné anebo získané z vlastní činnosti. (Otrusi-
nová, Kubíčková 2011, s. 19)

2.3.1 Zdroje veřejné

Mezi možnosti opatření finančních prostředků do neziskové organizace se řadí získání pro-
středků z veřejných zdrojů neboli veřejných rozpočtů. Je zde možno zařadit prostředky, které
jsou získávány z rozpočtu zřizovatele anebo v rámci státní dotační politiky, tedy prostřed-
nictvím státních fondů. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 24.)

Rozpočet Zřizovatele

Jak již bylo výše zmíněno, příspěvková organizace je neziskovou organizací, která není primárně vytvořena za účelem zisku, nějaký zisk sice tvoří, ale ten ve většině případů není dostačující na pokrytí všech nákladů, které jí z činnosti plynou. Zřizovatel organizaci poskytuje na tyto náklady dotace, které je možno rozlišit dle účelu jejich využití. Jedná se o příspěvky na provozní činnost, který se využívá pro uhrazení provozních nákladů vzniklých běžnou činností organizace. Tento příspěvek bývá velmi často využit na úhradu mzdových nákladů, nákupu materiálu, nákladů na energie a na nutné opravy a údržbu. Na druhou stranu může zřizovatel, poskytnou organizaci také finanční prostředky, formou dotace investiční. (Rektořík, 2010 s. 153)

Prostředky ze státních fondů

I v případě příspěvkové organizace územně samosprávného celku je možné získat finanční podporu formou dotací ze státního rozpočtu a fondů. Aby organizace tyto prostředky získala či měla nárok, musí často splňovat jistá kritéria pro získání těchto dotací a v případě nesplnění podmínek je nucena prostředky navrátit. Může se jednat o dotace jak účelové tak i neúčelové. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 24.)

2.3.2 Zdroje neveřejné

V případě zajištění si finančních prostředků z neveřejných zdrojů je myšleno zejména získání těchto prostředků pomocí sponzoringu, zajištění spolupráce mezi organizací a podnikem a také se může jednat o dary poskytnuté organizaci formou individuálního dárcovství. (Boukal, 2009 s. 76)

Individuální dárcovství

Pro příspěvkovou organizaci se tato forma získávání finančních prostředků stává čím dál častěji vyhledávanou možností. Jedná se o poskytnutí movitého, nemovitého nebo peněžitého daru ze strany dárcem organizaci. Postupuje se v souladu se zákonem 177/2001 Sb. o ochraně osobních dat. Dary se poskytují na základě smlouvy o darování. (Dobrozemský, Stejskal, 2017, s. 66)

Firemní dárcovství

Obdobou individuálního dárcovství, kdy jsou poskytovány dary ve formě prostředků pro organizaci, je dárcovství firemní. Jednou se o druh spolupráce mezi příspěvkovou organizací a podnikem, které se vyznačuje zejména dlouhodobějším charakterem. Jak již tomu bylo u individuálního dárcovství, i zde se může jednat o movité či nemovité dary, ale také o poskytnutí služby. Organizace využívá této spolupráce například při pořádání akcí a festivalů. (Dobrozemský, Stejskal, 2017, s. 67)

Sponzoring

Sponzoringem se rozumí případ, kdy jsou organizaci poskytnuty dary jak už od individuálního dárcce či podniku a organizace mu za tento dar poskytne reklamu anebo jiné propagační služby v rámci její činnosti. A to je právě hlavním rozdílem mezi dárci a sponzory, jelikož sponzoři často očekávají kompenzaci za jimi poskytnutou finanční pomoc. (Boukal, 2009 s. 83)

2.3.3 Zdroje z vlastní činnosti

Jistou část svých finančních prostředků je příspěvková organizace schopna získat z činnosti, kterou provozuje. Jedná se o financování z vlastní hlavní činnosti, ale také z činnosti doplňkové. Speciálně u příspěvkových organizací je možno využívat také financování prostřednictvím fondů, které tvoří. (Boukal, 2009 s. 93)

Financování z hlavní činnosti

I přes to, že nejsou neziskové organizace tvořeny za účelem dosažení zisku, jsou schopny získat část příjmů z vlastní hlavní činnosti. Jedná se o ty prostředky, které byly získány z činnosti, pro kterou byla organizace založena. (Boukal, 2009 s. 94)

Financování z doplňkové činnosti

U příspěvkových organizací je běžné, že mimo činnost hlavní vykonávají také činnost hospodářskou. Tato činnost je tvořena, aby pomohla organizaci se získáváním finančních prostředků, ale na rozdíl od hlavní se jedná o výtěžnou činnost, u které organizace často dosahuje zisku. Doplňková činnost organizace může být zřízena pouze v případě, kdy příjmy z ní plynoucí budou použity na rozvoj a podporu hlavní činnosti a zároveň ji schválil zřizovatel. Povinně musí být její rozsah uveden také ve zřizovací listině organizace. (Stejskal a Dobrozemský, 2015 s. 78)

Fondy příspěvkové organizace

Finanční prostředky získané formou fondů tvoří nepostradatelnou formu financování, a představují zejména interní zdroje organizace. Fondy jsou příspěvkovou organizací ÚSC tvořeny a čerpány na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Základními fondy organizace jsou rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. (Otrusinová, 2009, s. 38)

Dle Otrusinové (2009, s. 39) je rezervní fond tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření, či peněžitých darů. Zdroje využívány zejména na uhrazení ztrát z minulých účetních období či na vyrovnání časového nesouladu mezi náklady a výnosy.

Podobným způsobem jako rezervní fond je tvořen také fond odměn. Fond odměn je však využíván na odměny, které náleží zaměstnancům, přičemž přednost má jeho využití na úhradu platů pracovníků, pokud byly tyto prostředky překročeny. (Otrusinová, Kubičková, 2011, s. 21)

Dalším tvořeným fondem je fond kulturních a sociálních potřeb, který je vytvářen z procentuálního podílu z ročního objemu nákladů na platy a náhrady platů spolu s odměny. Jako jediný fond má povinnost mít peněžní prostředky sledovány odděleně na speciálním bankovním účtu. Tento fond je využíván zejména na zabezpečení sociálních a kulturních potřeb zaměstnanců. (Jentar, Pilný, Peková, 2012, s. 259)

Pro financování svých investičních potřeb je příspěvkovou organizací vytvářen fond investiční nebo fond reprodukce majetku. Je tvořen odpisy dlouhodobého majetku. Stejně tak je tvořen investičními dotaci anebo příjmy z prodeje majetku, a v neposlední řadě také investičními dary. Čerpání je využíváno na investiční výdaje, úhradu investičních půjček, úhrady oprav a údržby majetku. (Otrusinová, Kubičková, 2011, s. 24)

2.3.4 Strategie NO ve finanční oblasti

Pro neziskovou organizace je nezbytné mít vhodně sestavenou strategii pro získávání finančních prostředků. Je to z toho důvodu, že se při získávání těchto prostředků musejí obracet na dárcy, a s tím souvisí dlouhodobé udržování a starost o dárcovskou základnu a vyhledávání dárců nových. Tuto finanční strategii řeší strategický finanční plán. Tvorba plánu obsahuje:

- situační analýzu,
- potřebu finančních zdrojů,
- cíle,

- zdroje finančních prostředků,
- metody fundraisingu,
- rozpočet a zdroje. (Boukal, 2009 s. 95)

2.4 Finanční řízení a kontrola v příspěvkové organizaci

Příspěvkové organizace mají povinnost řídit se dle zákona č. 320/2001 Sb. O finanční kontrole ve veřejné správě a ve znění pozdějších předpisů. Řídící kontrola vymezuje povinnosti příspěvkových organizací, aby byly vytvořeny podmínky pro hospodárný efektivní a účelný výkon v organizace, a také aby bylo zajištěno včasné zajišťování, hodnocení a minimalizace řady rizik z různých činností. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 8)

Zásady pro hospodaření a finanční řízení v příspěvkové organizaci jsou zakládány na principu zvaném 3E, který se skládá ze tří částí. Tyto části jsou souhrnně nazývány jako výkonnost organizace. Princip 3E zahrnuje:

- **economy** (hospodárnost) – kritérium na vstupu, které vyznačuje vynakládání finančních prostředků v co nejmenším množství, avšak za dodržení vyžadované kvality,
- **effectivness** (účelnost) – kritérium účelnosti, neboli provádění takových věcí, které měli být skutečně provedeny, aby bylo dosaženo stanoveného cíle,
- **efficiency** (efektivita) – kritérium vztahu vstupů s výstupů, které hodnotí, zda jsou věci dělány správně a správnou cestou. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 8)

V souvislosti s podstatou neziskového sektoru je však řízení příspěvkových organizací ovlivňováno i jinými faktory. A jak uvádí Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 8 -9) ve své publikaci, původní princip 3E je možno rozšířit na 6E, který se skládá z:

- **equity** (spravedlnost) – provádět činnosti tak, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti ve vztahu s okolím,
- **environment** (prostředí) – odpovědně přistupovat k činnostem, aby nedocházelo k narušení pracovního a životního prostředí,
- **ethics** (etika) – vedení organizace a také všichni zaměstnanci by měli dbát na právní a morální chování, které hraje podstatnou roli při řízení organizace.

V souvislosti se zajištěním hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti činností příspěvkových organizací je potřeba, aby využívaly procesu, zkoumající nakládání s veřejnými prostředky. Tento proces se nazývá evaluace, a je z pravidla prováděn v následujících etapách:

- **ex-ante** – proces, který posuzuje předběžné faktory, na základě kterých by mohly být ovlivněny budoucí realizace organizace,
- **ad-hoc, ongoing** – jedná se o aplikaci procesu evaluace v průběhu období,
- **ex-post** – po následném ukončení období je poskytnuto vyobrazení účinků daného programu. (Otrusínová, 2009, s. 56)

2.5 Vnitřní kontrolní systém

Na základě zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole, mají příspěvkové organizace povinnost vytvořit a následně se řídit dle vnitřního kontrolního systému, aby mohly postupovat na základě již zmíněného principu 3E. Správně zavedený a efektivní vnitřní kontrolní systém by měl organizaci pomoci ne jen opravovat vzniklé nedostatky a chyby, ale také zamezovat příčinám jejich vzniku. (Drábková 2017, s. 129)

Vnitřní kontrola v organizaci je poté prováděna na všech úrovních řízení. Vedení organizace je následně povinno zajistit, aby systém kontroly fundoval v souladu s nařízením. Tento vedoucí orgán je také povinen včasné informovat o hrozících rizicích a také na slabiny v činnostech, které odhalil spolu s nápravnými opatřeními, které nastolil. (Rektořík 2003, s. 71)

2.6 Interní audit

V zákoně 320/20001 Sb. O finanční kontrole ve veřejné také upravuje interní audit. Mimo již zmíněného zákona postupuje dle prováděcí vyhlášky k zákonu o finanční kontrole č 416/2004 Sb. Interní audit je v organizaci prováděn několika možnými způsoby a to buď zvláštním nezávislým útvarem či zaměstnancem anebo externí společností. Interní audit v organizaci vykonává a zkoumá řadu činností, mezi které patří zejména:

- rozpoznání a minimalizace rizik
- vykonávání řídicí kontroly
- hodnocení plnění řídicí kontroly
- návrh a změny vnitřního kontrolního systému
- kontrola plnění cílů
- kontrola hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. (Dvořáček, 2003, s. 34)

3 PODSTATA A ZÁSADY CONTROLLINGU

V současné době se spolu s pojmem řízení organizace velmi často setkáváme také s pojmem controlling, které spolu velmi úzce souvisí, dokonce by se dalo říci, že tvoří podstatu řízení a rozhodování se jednotlivých ekonomických subjektů a to jak v sektoru ziskovém tak i neziskovém.

Pro controlling neexistuje jedna ucelená oficiální definice. Je tedy možné setkat se s nejrůznějšími vymezeními od jednotlivých autorů.

Dle Máčeho (2018, s. 461) je controlling definován jako nástroj řízení, jehož podstatu tvoří plánování, kontrola a zajištění informačních dat, přičemž cíl je působit na zlepšování výsledků. Řeší zejména dvě úlohy, a to představuje úlohu regulační, která má za úkol minimalizovat vliv například poruch pohledávek a závazků. Druhou řešící úlohou je úloha řídicí, která spočívá v dodržení souladu stanoveného cíle, respektive plánu a skutečností. Výstup spočívá v novém, efektivním nakládání s náklady a výnosy, orientované na rozhodování.

Krále (2010, s. 23) například ve své definici controllingu uvádí, že se pod tímto pojmem dá jednoduše představit specifický přístup k dosažení a zabezpečení efektivního ekonomického řízení společnosti nebo může být stejně označen jako jistá podmnožina řízení, kde se provádí veškeré dílčí aktivity spojené právě s řízením, a kdy dochází k synchronizaci analýz, plánování, komunikace, toku informací a následné kontroly.

Podle Žůrkové (2007, s. 123) zahrnuje controlling jak obraz o skutečnosti a očekávání, tak i o technické a ekonomické cíle. Zaměřuje se na udání správného směru vývoje a zachycuje odchylky od skutečnosti. Zároveň se nejedná pouze o celopodnikové cíle, ale i o ty dílčí na nižších stupních řízení

3.1 Historie controllingu

Jak již bylo výše zmíněno, controlling je v současné době velmi rozšířený pojem, který je součástí každé efektivně řízené organizace. Nicméně historii controllingu je možno datovat přibližně na konec 19. století do Spojených států amerických, kde byla také zřízena první pozice controllera. V začátcích se controlling zabýval pouze specifickým druhem činností, zejména v oblasti účetnictví a financování, přičemž se činnosti následně rozšiřovaly také do jiných podnikatelských činností. K rozšíření controllingu do Evropských zemí došlo v polovině 20. století avšak do České Republiky se controlling dostal až v roce 1994, kdy byla také zřízena první pobočka s tímto zaměřením. (Král, 2010, s. 28-30)

3.2 Cíle, úkoly a funkce controllingu

Král (2010, s. 26) ve své publikaci prezentuje controlling jako metodu, jejíž smyslem je navýšení efektivnosti řízení organizace, přičemž se neustále aktualizují cíle, na které je controlling dané organizace zaměřen. Tyto cíle jsou naplňovány za pomoci základních úkolů, které controlling vykonává, a funkci, které plní.

Cíle controllingu

Dle Reichmanna (2012, s. 5) u controllingu je hlavním cílem definice kritérií, u kterých se předpokládá, že budou za každou cenu splněny. Mimo jiné má však controlling několik cílů, kterým přizpůsobuje své úkoly a činnosti.

Dle (Eschenbach a Siller, 2012) je jako základní a hlavní cíl uváděno zajištění dlouhodobé a trvalé existence dané organizace. Aby mohlo být hlavního cíle dosaženo, je zapotřebí naplňovat také cíle dílčí. Mezi dílčí cíle controllingu patří:

- anticipace,
- adaptace,
- koordinace,
- proveditelnost plánů.

Úkoly controllingu

Podle Mikovcové (2007, s. 13-14) Controlling má jisté klíčové úkoly, které vedou k naplňování cílů, které si stanovil. Mezi úkoly controllingu se řadí:

- plánování,
- hodnocení,
- výkaznictví (pro státní i manažerské účely),
- daňové úkoly,
- poradenství,
- ochrana majetku.

Funkce controllingu

Controlling funguje jakožto podsystém řízení organizace. Z podstaty tedy vyplývá, že by měl splňovat jisté funkce, aby bylo dosaženo požadované efektivnosti řízení a naplnění stanovených cílů. Funkce jsou vykonávány za pomoci controllingových nástrojů. Jako základní a nejdůležitější funkce jsou uváděny funkce koordinace, zejména interních organizačních systémů a kontroly, konkrétně kontroly vnějších podmínek a jejich změn. Jako další controllingové funkce je možno jmenovat:

- plánovací,
- informační,
- podporující řízení,
- doplnění řízení,
- reporting. (Fibířová, 2003, s. 12)

3.3 Implementace controllingu ve společnosti

Bez ohledu na velikost, typ společnosti a předmět činnosti, kterým se zabývá, existuje řada kritérií, které musí být splněna, abychom mohli provést implementaci controllingu v organizaci. Jako základní předpoklad je považováno přesvědčení vedení společnosti o významu a nutnosti zavedení controllingu. Je také potřeba, aby byl liniový management nastaven na zapojení se do procesu controllingu. (Eschenbach, 2004, s. 632)

Implementaci controllingu ve společnosti ovlivňují také tři základní skupiny faktorů, a to faktory interní, externí a personální. Příkladem pro externí faktor ovlivňující zavedení controllingu může být situace na trhu práce, zboží, peněz, platná legislativa, aktuální politická situace, ekonomická situace státu, respektive většina makroekonomických ukazatelů. V případě interních faktorů ovlivňujících implementaci je řeč například o využívaných technologiích a informačních systémech ve společnosti. Stejně tak stávající standardy řízení ve firmě, finanční situace společnosti a nastavené pravidla organizace. Co se týče personálních faktorů, zde se jedná především o množství zaměstnanců, kvalifikaci a odbornost, kterou disponují. Také motivace a připravenost začlenit se do systému controllingových procesů hraje velkou roli. (Mikovcová, 2007, s. 18-19.)

3.3.1 Postup při implementaci

Samotná implementace controllingu do organizace může mít za následek velké změny v organizační struktuře společnosti. Změna této organizační struktury úzce souvisí s tím, o jaký typ zavedení controllingu se jedná. Tyto typy se dělí na:

- prvotní implementaci,
- rozšíření stávajícího systému,
- modifikace stávajícího systému.

U systému controllingu je také velmi důležité, dodržet základní předpoklady, aby fungoval správně. Jedním z těchto předpokladů je spolupráce všech zaměstnanců organizace na controllingových procesech tzv. kooperativní styl řízení. Následně je také potřeba zaměstnance vhodně motivovat, aby se do procesu zapojovali a efektivně plnily zadané úkoly. Vše samozřejmě závisí na kvalitním informačním systému, bez něhož by implementace nebyla téměř možná. (Eschenbach, 2004, s. 634)

3.4 Organizační začlenění

Každá organizace je nějakým způsobem rozlišná a působí na ni řada rozdílných faktorů, proto se nedá říci, že existuje ideální anebo univerzální způsob pro organizační začlenění controllingu do struktury. Zjednodušeně se dá říct, že u neziskových organizací rozlišujeme dva základní způsoby, kterými může být controlling začleněn, a to:

- začlenění controllingu se samostatnou funkcí controllera,
- začlenění controllingu bez samostatné funkce controllera.

V případě zařazení controllingu se samostatnou funkcí controllera, je nutností také zjistit, na jaké hierarchické úrovni je ideální ustanovit tuto funkci. Začlenění je možné hned na několika úrovních, avšak za nejefektivnější se považuje, když je controller zaveden na stejné úrovni jako ekonomický šéf, technický šéf, šéf marketingu a odbytu, tedy na liniové pozici. (Horváth & Partners, 2004, s. 249)

Na druhé straně, kdy je controlling implementován bez samostatné funkce controllera, vyskytují se možnosti začlenění dvě. Jednou možností je přenesení funkce controllingu na zaměstnance účetního oddělení, který by měl podstatnou část controllingových činností na starosti. Druhou variantou je rozdělení činnosti controllingu mezi všechny vedoucí pracovníky

na všech odděleních. Záleží zejména na organizaci, pro jakou možnost začlenění se rozhodne. Jako nevýhoda se však jeví zvýšení zatížení na již existujících pozicích, což se může projevit jako problém při řešení a plánování úkolů. (Vollmuth, 2004, s. 28)

Ne všechny neziskové organizace však disponují dostatečnými finančními zdroji anebo je velmi obtížné je získat na vybudování této pracovní funkce. Stejně tak se může jednat o organizace, která dostatečně vysoký počet zaměstnanců, aby se jí vyplatilo tuto pozici zřizovat. V takovém případě se lze služeb controllingu využívat externě, například za pomoci outsourcingu. (Horváth & Partners, 2004, s. 250)

3.5 Controller

Pro začátek je velmi důležité rozlišovat mezi controllingem jako funkcí a controllerem, tedy osobou vykonávající tuto funkci. Controller je vykonavatel práce a zprostředkovatel informací mezi jednotlivými odděleními v podniku a vedením organizace. Jsou využíváni v procesu rozpočtování, plánování, při analyzování odchylek a následné kontrole a také při predikování. K efektivnímu vykonávání a plnění controllingových funkcí je potřeba, aby mezi controllerem a vedením organizace existovala kooperace a vzájemná diskuze. Kvalitě odvedené práce a celková úspěšnost controllingu je poté podmíněna vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků controllerů. Předpoklady, které jsou na tuto pracovní pozici kladeny, se dají rozdělit do několika skupin a to na osobní vlastnosti a sociální kompetence, odborné znalosti a obchodní znalosti. (Eschenbach, 2004, s. 117)

Mezi osobní vlastnosti a sociální kompetence controllera je možné považovat například schopnost nepodlehnout nátlaku, který je vytvářen jak ze strany vedení organizace, tak ze strany podřízených pracovníků. V takových případech jsou velmi potřebné vynikající komunikační a prezentační schopnosti, navazování nových kontaktů a hlavně jejich udržování. Controller by měl také disponovat analytickým a kritickým myšlením, které je využitelné v mnoha oblastech jeho vykonávané práce. Na veškerou činnost by měl mít komplexní pohled, měl by být kreativní, přesný, etický. Základem je samozřejmě zvládnout jak týmovou práci, tak schopnost práce samostatné. (Mikovcová, 2007, s. 17-18)

Co se týče odborných znalostí, zde patří zejména disponování potřebnou kvalifikací a odpovídající ekonomické vzdělání a znalosti. Je dobré, aby měl controller přehled o interních a

externích faktorech ovlivňující organizaci. Měl by dobře znát veškeré směrnice, způsob řízení podniku, způsob jakým se stavují plány, rozpočty a jak fungují informační a komunikační systémy. Rovněž je nutné, aby se controller ve všech oblastech nadále vzdělával. Nutností se také jeví znalost účetnictví, kalkulací nákladů, taktické a strategické plánování procesů. Mezi obchodní znalosti se poté řadí jazyková gramotnost a znalost okolí organizace. (Mikovcová, 2007, s. 17-18)

V případě, kdy controller disponuje a splňuje tyto požadavky, přispívá to k tomu, že lépe řeší jemu připadající úkoly, a že je schopen řešit nově vznikající problémy. Jako hlavní úkoly se řadí sběr a analýza informací a to jak interních, tak externích. Následuje vytvoření reportů a prezentací, které jsou využívány při rozhodování managementu. Tyto aktivity lze rozdělit jako strategické a operativní úkoly. (Eschenbach, 2004, s. 118)

Vollmuth (2004, s. 18) uvádí, že operativní aktivity jsou zejména sestavování operativních plánů, jejich následná realizace a také kontrola a zjištění odchylek od plánů. V rámci těchto aktivit poskytuje rovněž poradenskou činnost. Controller je také velmi důležitý při spolupráci na tvorbě a zavádění controllingových systémů ve firmě, a to konkrétně v případě, kdy organizace předchozí zkušenosti s controllingem postrádá.

3.6 Operativní a strategický controlling

Controlling je možno rozdělit do několika kategorií. Je možno jej členit dle kritéria funkčnosti, také dle sektoru, na který se soustředí, ale také dle cílového kritéria. Základní rozdělení dle cílového kritéria rozlišuje controlling na operativní a strategický, přičemž operativní controlling obsahuje dílčí dělení a to na vnitropodnikový, finanční či investiční controlling.

3.6.1 Operativní controlling

Důležitou složkou pro úspěšné a efektivní operativní řízení každé organizace je dobré nastavení operativního controllingu. Jeho úkolem je zejména využití potenciálu úspěchu organizace, vytvořeným na strategické úrovni, kde je kladen důraz na dosažení cíle s co nejnižšími náklady a v co možná nejkratším čase. Hlavní výhodou při řízení organizace v porovnání s účetnictvím je jeho schopnost zaměřit se na současnost a budoucnost, konkrétně v časovém rozmezí do jednoho roku. Je účinný také ve včasném rozpoznání a kontrole možných od-

chylek od plánu s nastolením operativních nápravných opatření a možnosti regulačního zasahování do probíhajících činností organizace, přičemž odchylky u těchto činností může opravit následnou korekcí. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 201-202)

Jak uvádí Zuzák (2009, s. 9,10) operativní controlling se zaměřuje zejména na náklady a výnosy organizace, které jsou monitorovány a kontrolovány v krátkodobém časovém horizontu, přičemž tyto činnosti vedou k naplnění cílů strategických. V rámci operativního controllingu se hovoří zejména o rutinních postupech, které se v organizaci vyskytují. Controlling při členění nákladů nejčastěji využívá rozdělení na variabilní a fixní. Fixní náklady nemění svoji výši v závislosti na objemu produkce, přičemž náklady variabilní se s objemem výroby úměrně mění.

3.6.2 Strategický controlling

Stejně jako controlling operativní, tak i strategický je specifický orientací na budoucnost organizačních procesů. Nicméně jeho účinnost plánování sahá do delšího časového horizontu. Strategický controlling je uplatňován v rámci řízení dlouhodobých cílů stanovených organizací a také monitoruje veškeré pro organizaci důležité procesy, čímž vedení společnosti podává informace, zda se ubírají tím správným směrem. V rámci strategického controllingu se je možno setkat s analýzou společnosti a jejího okolí, dohodnocení a následná kvantifikace zvolených strategií, její implementace a následný dozor. Důležitou funkcí se stává také odhalení, měření, zkoumání a nastavení strategických opatření rizik, které pro organizaci plynou. (Vollmuth, 2004, s. 210)

Dle Eschenbacha (2004, s. 249) se hlavním úkolem strategického controllingu stává výpomoc vedení organizace v rámci strategického řízení, a to v pěti fázích. Jedná se o analýzu okolí organizace, návrh strategie, strategické plánování a hodnocení, implementace a provádění strategie a následně kontrola, která obnáší rozpoznání odchylek.

3.7 Specifika controllingu u příspěvkových organizací

Stejně jako u sektoru ziskového, tak i u neziskového je zavedení controllingu a jeho využívání velmi důležitou součástí řízení organizace. Tedy i u neziskových organizací je ve snaze a úkolem řídicích orgánů vynakládat se zdroji, které má daná organizace v danou chvíli k dispozici, co nejlépe a nejefektivněji a následně s nimi dosáhnout co nejlepších výsledků. Mezi výše zmíněné zdroje jsou řazeny jak finance, které organizace sama vygenerovala (v případě příspěvkové organizace v rámci své vlastní činnosti), ale také finance od donorů.

Stejně tak zde však patří hospodaření s časem, úsilím a kreativitou zaměstnanců. (Matyáš, Stránský, s. 14)

Správné a efektivní nakládání se zdroji organizace je tady jednou z otázek, které controlling neziskových organizací řeší, jelikož v případě efektivního nakládání s nimi, je možno zajistit například větší počet zaměstnanců, a následně poskytnout větší obnos veřejně prospěšných služeb, uspořádat více výstav či představení, či pomoci více lidem. Pro zajištění tohoto maximálně efektivního nakládání se zdroji je důležité důsledné formulování cílů organizace, následně jejich důsledná sledování, zda dochází k jejich naplňování. Controlling zároveň ukazuje, jaké nástroje je možno pro formulaci a vyhodnocování cílů používat. (Matyáš, Stránský, s. 15)

Každá nezisková organizace je jiná, liší se jak velikostí, počtem zaměstnanců, prostředky se kterými hospodáří, objemem majetku a spoustou jiných odlišných znaků, avšak existují jisté specifické rysy, které pro controlling neziskových organizací rozlišujeme u všech stejně.

3.7.1 Absence kritéria zisku

U neziskových organizací je při tvorbě a návrhu controllingového systému často vynecháván ukazatel zisku a podobné odvozené ukazatele, jako například měřítko úspěšnosti dané společnosti. Důvodem se stává skutečnost, že se zde vyskytuje tzv. dvojité pozice zákazníka. V sektoru ziskovém je zákazník ten subjekt, který za službu zaplatí a zároveň i ten, kterému je ona služba poskytována. Kdyžto v případě sektoru neziskového je pomyslným zákazníkem číslo jedna subjekt, který za danou službu nejprve poskytne organizaci prostředky, neboli zaplatí za ni a zákazníkem číslo dva je poté subjekt, která službu získává, neboli příjemce této služby. Pro neziskovou organizaci je z tohoto pohledu důležité starat se o oba typy svých zákazníků. Výnos tedy pro organizace představuje poskytnuté zdroje, které často získala ještě před tím, než vykonává činnost, na kterou tyto prostředky získala. Z tohoto důvodu zisk nepřináší takovou vypovídací hodnotu o efektivnosti řízení neziskové organizace jako je tomu u podnikatelských subjektů. V případě příspěvkových organizací však může být tento ukazatel prospěšný pro měření výkonnosti jejich vedlejší činnosti. (Matyáš, Stránský, s. 15)

3.7.2 Averse k riziku a vyrovnanost hospodaření

Při vytváření controllingových plánů a systému je velmi důležité vzít v potaz jednu důležitou skutečnost, vyplývající z charakteru neziskové organizace. Jedná se o odpor k vyšší míře rizika a kladení důrazu na vyrovnanost hospodaření. Na rozdíl od podnikatelských subjektů,

který si kompenzaci vysokého rizika vynahrazují vyšším nárokem na zisk, u subjektů neziskového sektoru je hlavní činnost provozována za účelem uspokojování potřeb veřejnosti oproti generování co největšího zisku. Vyrovnanost hospodaření je pro neziskovou organizaci také stěžejní ukazatel, jelikož velkou část jejího rozpočtu tvoří prostředky, které dostala od svých donorů zpravidla na konkrétní činnosti v případě projektově orientovaných činností, a nevyužité prostředky na tuto činnost jsou následně vráceny donorovi. Z tohoto důvodu není možné tento zisk využít na uhrazení ztráty z jiných činností. Je možno konstatovat, že jedinými činnostmi, kterými je možno riziko nahrazovat alespoň nějakým produkováním ziskem jsou činnosti doplňkové. (Matyáš, Stránský, s. 17)

3.7.3 Důraz na transparentnost

Matyáš a Stránský (2010, s. 18) dále uvádějí, že jedním velmi typickým specifickým pro controlling příspěvkových organizací je kladení důrazu na transparentnost. Je nutné, aby byl controlling nastaven tak, aby jeho vypovídající schopnosti věrohodně odrážely propojení koruny výnosů s náklady, které byly těmito výnosy hrazeny. Tyto informace jsou zajímavé a vyžadované zejména pro hlavní donory, kteří požadují poskytnutí vyúčtování darů. Nejsou však jedinými uživateli těchto informací, stejně jako hlavní donoři, tak i menší dárci nebo široká veřejnost, kteří by měli mít povědomí, jak byly prostředky z veřejných sbírek či darů využity.

4 PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU

Pro každý systém controllingu, který je v organizaci nastavený existují jisté prvky, bez kterých by se neměl obejít, a které tvoří základ celého úspěšného systému. V rámci minimálních požadavků se jedná o systém plánování a systém kontroly. Patří zde také manažersky vedené účetnictví a výkaznictví. V současné době je nezbytností obsahu systému controllingu také reporting, za pomoci kterého probíhá komunikace mezi jednotlivými úseky v organizaci a je podkladem pro důležitá rozhodování. (Eschenbach, 2004, s. 178)

4.1 Plánování

Dle Synka (2011, s. 32) je plánování definováno jako činnost, při které jsou využívány pravidla, taktiky a vymezení využitelného kapitálu při realizování strategií. Výstupem plánovací činnosti je sestavení plánů, kde se nachází definice organizačních cílů a konkretizace cesty a zdrojů potřebných k jejich dosažení. Jedná se o plán investic, plán nákupu, personální plán, finanční plán, plán prodeje, plán výnosů a nákladů či plán zisku.

Proces plánová dle Žůrkové (2007, s. 13) by plánování pro danou organizaci mělo identifikovat, co se stane v budoucnosti, pokud nastanou jisté skutečnosti, a tím poskytnout schopnost čelit těmto novým skutečnostem a změnám. Je možno jej definovat jako predikci budoucích důsledků vlivem rozhodnutí, které byly učiněny v současnosti. Plánování obsahuje několik fází:

- stanovení cílů a návrh řešení,
- tvorba plánů,
- monitorování plánů a rozpočtů,
- výsledné vyhodnocení.

4.2 Kontrola

V plynulé návaznosti na plánování přichází kontrola, která se stává významnou součástí controllingu a řídicího cyklu v celé organizaci. Základním motivem každé kontroly se stává srovnání vybraných veličin se skutečně dosaženými hodnoty, přičemž nastalé odchylky, jak už negativní tak pozitivní, jsou danou organizací důkladně analyzovány a probíhá vyhodnocení jejich příčin vzniku. Je důležité, aby kontrolní činnost probíhala tak často, aby bylo s předstihem možno zareagovat na příčiny vzniku těchto odchylek. Většinou je kontrola v organizacích realizována měsíčně. (Vollmuth, 2004, s. 52)

Kontrola probíhá v rámci několika etap, mezi základní etapy je možno zařadit definici kontrolních veličin, stanovení toleranční meze pro odchylky, evidování skutečných hodnot, také analýza vzniklých odchylek a následně vytvoření nápravných opatření. Cílem kontroly se stává identifikace chyb, které vznikly například v průběhu plánovacího procesu, a následně navrhnout opatření, které vyvrátí nežádoucí stav. (Mikovcová, 2007, s. 134-136)

Podle Konečného (2007, s. 15) je hlavním účelem kontroly prováděné organizací pravidelné srovnávání skutečnosti s přijatým plánem a případně určení vzniklých odchylek. Kontrola také zahrnuje analýzu a určení příčin, kvůli kterým tyto odchylky nastaly a stává se důležitým poskytovatelem informací, vedoucích k tvorbě nápravných opatření. Kontrolní činnost je prováděna dle stanovených pravidel organizace, záleží samozřejmě na velikosti dané společnosti a jiných faktorech, zpravidla však v rozmezí jednoho měsíce.

Odchylkami se tedy rozumí nesoulad mezi plánem a skutečností. Mohou nastat v reakci na změny vývoje v okolí organizace, který nebyl zakomponován do plánu.

4.3 Výkaznictví

Pro controlling je velmi důležité mít správně nastavený informační systém, jelikož poskytuje důležité data, pomocí kterých činí příjemce těchto informací rozhodnutí, a na základě kterých vytváří nápravné opatření vedoucí k dosažení stanovených cílů. Je proto nezbytné klást důraz na to, aby informační systém fungoval správně, a aby sděloval informace mezi pracovníky efektivně a řídil se dle následujících zásad. Jednou se zásad správně vedeného výkaznictví je předkládání těchto informací pouze subjektům, kteří jsou na jejich základě schopni provést rozhodnutí, vedoucí ve následný prospěch organizace. Stejně tak by měly být poskytovány pouze úseku, jež je kompetentní za cíle, které jsou pro danou oblast stanoveny. Dále by se měli informace orientovat na rozhodování a brát v potaz také možné problémy. (Konečný, 2007, s. 13)

4.3.1 Reporting

Reporting jakožto část organizačního výkaznictví plně navazuje na předchozí úlohy controllingu. Úkolem reportingu se stává zejména poskytování kvalitních informací. Výstupem reportingu je zpráva, jež obsahuje ty informace, které jsou nezbytné a důležité při rozhodování a řízení celé organizace či jejích úseků. Tato reportingová zpráva se stává prostředníkem mezi controllerem a odpovědnými osobami, kde se vyskytují informace o odchylkách

mezi veličinami spolu s upozorněním o jejich příčinách. Součástí reportingové zprávy je také zpětná vazba, která poskytuje náhled do budoucnosti. (Fibírová, 2003, s. 11)

V případě příspěvkových organizací je reportingu jednou z klíčových činností controllingu, jelikož se vyskytuje jak v interní tak i externí podobě, v závislosti na tom, komu jsou tyto informace poskytovány. (Žůrková, 2007, s. 127)

Dle Fibírové (2003, s. 10) je reporting definován jako část systému podnikových výkazů, přičemž je jeho primárním cílem komplexní zpracování informací. Reporty jsou stylizovány, aby vyhověly všem potřebám jejich uživatelů, a dle úrovní řízení, na které se tito uživatelé nachází. Reportingová zpráva by měla být přehledná, v přiměřené míře detailní, ale hlavně srozumitelná.

4.4 Manažerské účetnictví

Jedním ze základních požadavků na systém controllingu je manažerské účetnictví. Manažerské účetnictví poskytuje základní informace sloužící k řízení organizace a také k analýze. Manažerské účetnictví je individuálně přizpůsobeno každé organizaci ať už je jedná o organizaci příspěvkovou či jinou neziskovou organizaci anebo se společnost nachází v podnikatelském sektoru. (Fibírová 2003, s. 23)

5 FINANČNÍ CONTROLLING

Nedílnou součástí controllingu zavedeného v organizaci je finanční controlling, který se orientuje zejména na řízení peněžních toků a na řízení finanční struktury v organizaci. Jedná se o procesy finančního plánování a kontroly, kde je jako hlavní cíl považováno zajištění platební schopnosti organizace. (Havlíček, 2014, s. 76)

Konečný (2007 s. 95) ve své publikaci uvádí, že stejně jako pro podnik, jehož cílem je tvorba zisku, tak pro příspěvkové organizace, je jedním z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobé existence udržení platební schopnosti. Stálou platební schopností se rozumí, disponuje-li společnost v rozhodném okamžiku pohotovými peněžními prostředky (peněžní prostředky v bance, hotovost), které převyšují splatné závazky. Finanční controlling je v organizaci pověřen zejména zhotovením zásad při financování, objasňování finančních předností a nedostatků, zajištěním platební schopnosti a finanční rovnováhy.

Havlíček (2014, s. 78) definuje finanční controlling jakožto specifickou část podnikového controllingu, jejíž hlavním cílem je sestavování finančních plánů a finančních úkolů, jejich neustálá kontrola, vyhodnocování a predikce. Finanční controlling je zaměřen zejména plnění úkolů spojených s finančním plánováním.

Dle Máčehe (2018, s. 73-74) je jedním z cílů a přínosů finančního controllingu zajištění finančního řízení a nakládání s veřejnými prostředky způsobem, aby byly využity hospodárně, účelně a efektivně.

5.1 Nástroje finančního controllingu

Aby bylo možné, využívat a aplikovat nástroje finančního controllingu úspěšně a efektivně v příspěvkové organizaci, musí být splněn jeden ze základních předpokladů, a to manažersky orientované účetnictví. Finanční controllingu používá k naplnění svých cílů celou řadu nástrojů, přičemž mezi hlavní nástroje jsou řazeny, finanční analýza, řízení cash flow, controlling likvidity, finanční plánování a finanční kontrola. (Konečný, 2007, s. 101)

5.1.1 Finanční analýza

Synek (2011, s. 175) uvádí, že finanční analýza je jeden z nástrojů finančního controllingu mající velký vypovídající význam. Hodnotí finanční situaci organizace, kdy se podklady

z této analýzy dají využít jak pro externí tak interní uživatele. Cílem analýzy pro účely controllingu je zejména posouzení stávajícího finančního zdraví organizace a identifikace finančních nedostatků. Hlavními ukazateli finanční analýzy jsou:

Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza je založena na vyhodnocení informací a údajů, přímo zjistitelných ve výkazech účetnictví. Pro případ příspěvkové organizace se stanovují pro její hlavní i doplňkovou činnost. Patří sem:

Horizontální analýza

Jedná se o ukazatel, který sleduje změny v účetních výkazech společnosti, které následně srovnává s ostatními roky.

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \\ \text{Relativní změna} &= (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \end{aligned}$$

Vertikální analýza

Tento ukazatel se zaměřuje na zjištění procentuálního zastoupení položek výkazů vůči stanovenému celku. Pro účely controllingu je využitelná zejména pro meziroční srovnávání.

Ukazatel Autarkie

Jeden ze specifických ukazatelů finanční analýzy využívaný pro hodnocení příspěvkových organizací je ukazatel autarkie. Tento ukazatel je možno zjistit například pro hlavní činnost na bázi výnosů a nákladů a výstupem je procentuální míra toho, jak dokáže organizace pokrýt náklady z hlavní činnosti za pomoci výnosů, které získala. (Grunwald, Holečková, 2007, s. 60)

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} * 100$$

Analýza poměrových ukazatelů

Dle Gibsona (2012, s. 264) analýza poměrových ukazatelů spočívá ve vhodném výběru nějaké z položek aktiv, pasiv či nákladů nebo výnosů, které jsou následně poměřeny podílem. Z hlediska využitelnosti se řadí mezi nejčastěji používanou metodu finanční analýzy. Poměrové ukazatele je možno rozdělit do základních skupin, v závislosti na tom, co daný ukazatel hodnotí. Dělí se na:

- ukazatele likvidity,

- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- a další.

5.1.2 Finanční plánování

Finanční plánování představuje pro organizace důležitý prvek vedoucí k zajištění plynulého provozu. Plánování však představuje pro příspěvkové organizace i neziskové organizace obecně, složitou záležitost. Důvodem je fakt, že jsou jejich peněžní toky z velké části závislé na dotacích a darech a jen malá část příjmů tvoří zisky z prodeje výrobků a služeb. Není tedy pro organizaci jednoduché plánovat peněžní příjmy, jelikož přiděl dotací i darů je závislý na vlivech daných situací. Organizace například nemůže ovlivnit, jak se jednotlivý dárci rozhodnou v podpoře její činnosti, zda se nezmění pravidla dotační politiky a jiné. (Medlíková, Šediví 2009, 85 – 86)

5.1.3 Cash-flow

Otrusinová (2011, s. 122) uvádí, aby u příspěvkových organizací nenastala situace, že nebudou disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků anebo naopak, aby jich neměla v určitou chvíli nadbytek, je potřeba si předem naplánovat jednotlivé příjmy a výdaje a to jak z krátkodobého hlediska, tak i z hlediska dlouhodobého.

Cash flow je pro organizaci z tohoto hlediska nezbytný, jelikož se využívá k odstranění časového nesouladu mezi příjmy a výnosy, náklady a výdaji a v neposlední řadě mezi ziskem a ztrátou a aktuálním stavem peněžních prostředků. Jedná se o nástroj finančního řízení, který pro organizaci slouží jak informativně, tak kontrolně, a je schopen včas upozornit na hrozící problémy, například týkající se neschopnosti splacení závazků. Výhodou v případě příspěvkových organizací se stává skutečnost, že lze tento výkaz sestavit jako celek, ale také pro jednotlivé položky, které si daná instituce přeje sledovat. Může se jednat o fondy, které organizace vede, činnosti, kterými se zabývá, a také rozdělit peněžní toky provozní od investičních. Konkrétně je pro příspěvkové organizace vhodné, sestavovat tento výkaz neobsahující prostředky z fondu investičního a z fondu kulturních a sociálních potřeb, z důvodu specifických vztahů, které jsou dány zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. (Otrusinová 2011, s. 124)

Sestavení výkazu Cash-flow

Při sestavování výkazu se využívá dvou metod:

- metoda přímá,
- metoda nepřímá.

Přímá metoda

Výkaz Cash-flow vytvořený touto metodou je možno považovat za přesnější a lépe ověřitelný a to zejména proto, že poskytuje bližší informace o peněžních tocích organizace. Při výpočtu této metody se vychází z následujícího vzorce:

$$\begin{aligned} & \text{Počáteční stav peněžních prostředků} \\ & + \text{Příjmy (za určité období)} \\ & - \text{Výdaje (za určité období)} \\ & = \text{Konečný stav peněžních prostředků} \end{aligned}$$

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda sestavení Cash-flow vychází na základě porovnání výnosů a nákladů z výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření je následně upraven o změny, které nastaly u položek rozvahy a o položky nepeněžní. Metoda je obecně považována za méně náročnou, avšak její vypovídací schopnosti jsou nižší než v případě metody přímé. (Otrosinová, 2011, s. 125-128)

5.1.4 Likvidita

V rámci controllingu likvidity je organizace schopna kontrolovat a hodnotit, zda má společnost dostatečné množství prostředků a jaká je její platební schopnost, upozorňuje tedy s předstihem na případnou neschopnost úhrady závazků. Konkrétně u příspěvkových organizací, kde se hospodaří odlišným způsobem než v případě podnikatelských subjektů, by se měla likvidita pohybovat ve vyšších hodnotách, z důvodu, že na pokladnách i bankovních účtech musí udržovat finanční prostředky jak na úhradu vzniklých závazků, tak i na pokrytí veškerých fondů, které tvoří. Likvidita se rozděluje do tří stupňů a to na:

- likvidita 1. stupně,
- likvidita 2. stupně,
- likvidita 3. Stupně. (Králová 2009, s.28)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Zvolená nezisková organizace je příspěvkovou organizací zřízenou na základě zřizovací listiny statutárním městem Zlín. Jedná se o umělecké zařízení disponující právní subjektivitou a svou činnost provozuje již od roku 1946. Vybraná příspěvková organizace patří mezi repertoární divadla a jeho činností je zejména návrh, tvorba a konání divadelních představení. Mimo jiné však pořádá ve svých prostorech koncerty a akce s charitativními účely, působí jako pořadatel vernisáží uměleckých výstav a v neposlední řadě se zaměřuje také na rozvoj kulturních aktivit ve zlínském kraji a České republice. Organizace řadu let spolupracuje se zahraničními partnery a její činnost je známa také divákům mimo tuzemsko.

6.1 Základní údaje o příspěvkové organizaci

Vybrané divadlo, příspěvková organizace, bylo zřízeno na základě zřizovací listiny vydané zastupiteli statutárního města Zlín.

Statutární orgán:	ředitel
Předmět podnikání:	provoz kulturního zařízení
Zřizovatel:	statutární město Zlín
Datum zřízení:	1. 1. 1991

6.2 Historie organizace

Organizace byla poprvé otevřena veřejnosti v září roku 1946, a byla výsledkem snahy o vybudování a založení kulturního zařízení na území zlínského kraje. Již od svého založení obohatovala občany představeními a koncerty. V roce 1960 započala výstavba nové budovy organizace, do níž se přesídlila v roce 1967 a sídlo zde má dodnes. V této době zažila organizace velký vzestup a dostalo se jí značné popularity. Následně se jí po revoluci v 1990 dostalo přejmenování od jejího zřizovatele statutárního města Zlín, které využívá doposud. Tento krok byl pro organizaci také velmi prospěšný, jelikož se začala věnovat také mezinárodním aktivitám, a tak se dostala do povědomí velkého množství veřejnosti.

6.3 Předmět činnosti

Jak již bylo výše zmíněno, základním posláním zvolené příspěvkové organizace je tvorba umělecké činnosti, konkrétněji zaměřená na tvorbu v oblasti a pořádání veřejných představení dramatického umění. Organizace působí zejména ve zlínském kraji, avšak její tvorba je známá v celé České republice a také v zahraničí.

Organizace má dle zakladatelské listiny oprávnění vykonávat hlavní činnost směřující k naplnění základního poslání, ale na základě povolení od zřizovatele je jí umožněno věnovat se také činnosti doplňkové, která musí být prováděna v souladu se zákonem, a vytvářet aktivity, které podporují hlavní činnost a přispívají tak k zabezpečení plynulého provozu. Účelem PO je stejně tak provozovat hospodaření organizace, které vede k ekonomickému a vhodnému využití jejích kapacit.

6.3.1 Činnost hlavní

Dle zřizovací listiny je možno aktivity vybraného divadla rozlišovat na hlavní a doplňkové. Mezi hlavní činnosti je zahrnuto:

- zabezpečení tvorby umělecké činnosti v činoherní oblasti,
- tvorba dramaturgických plánů,
- uskutečnění veřejných představení na zahraničním i domácím trhu.

Aby mohla být hlavní činnost plynule vykonávána, vyskytují se i činnosti, které organizace provádí a s výše uvedenými hlavními činnostmi bezprostředně souvisejí. Jedná se o:

- výroba kostýmů, výroba vlásenek, výroba kulisních dekorací, zahrnujících také nákup materiálů potřebných k výrobě,
- provozování agenturních činností,
- dohled nad movitým a nemovitým majetkem zahrnující údržbu, opravy a rekonstrukce včetně zabezpečení nové investiční výstavby,
- činnost marketingová související s propagací pro jiné právnické subjekty,
- vydávání propagačních materiálů a publikací vztahujících se k jednotlivým divadelním činnostem a představením, které organizace pořádá,
- zabezpečování služeb veřejnosti v oblasti vzdělávání a výchovy, spolupráce s institucemi s podobným zaměřením a se školami.

6.3.2 Doplnková činnost

Na základě zřizovatelské listiny je organizaci také umožněno provozovat činnosti doplňkové, které však musí být provozovány na základě zákona a nesmějí narušovat plnění hlavního poslání organizace. Jako doplňkovou činnost je PO oprávněna vykovávat:

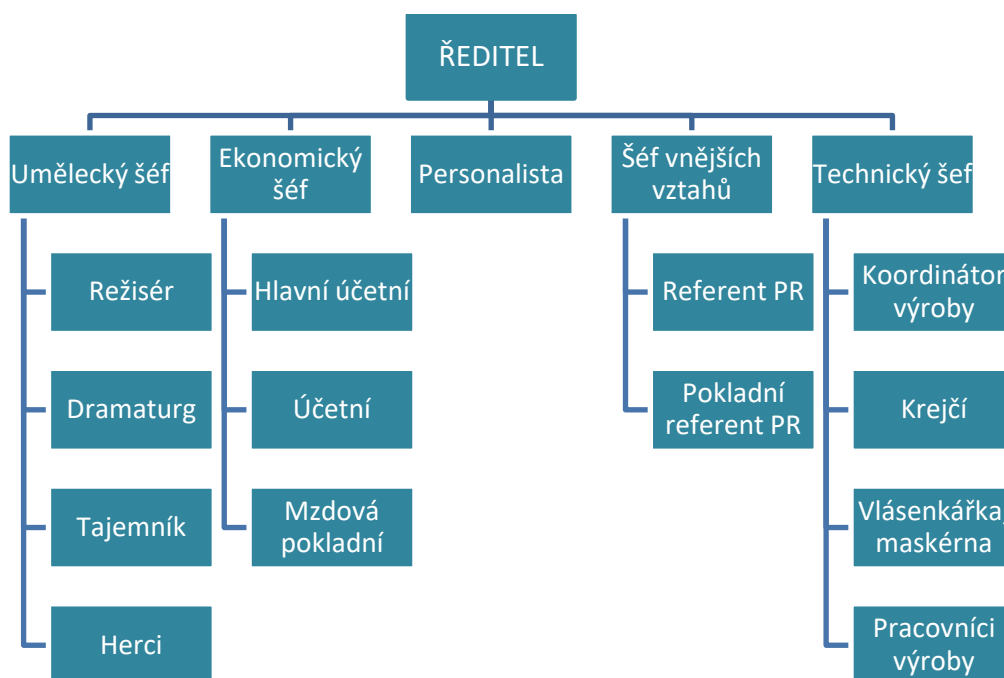
- činnost realitní, pronájem nevyužitých nebytových prostor,
- půjčování movitých věcí a rekvizit,
- činnost maloobchodní, prodej smíšeného zboží a tabákových výrobků,
- marketing a reklamní činnost,
- osobní a nákladní silniční motorová doprava,
- činnost hostinská.

6.4 Organizační struktura a personální oblast

Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci územně samosprávného celku, nejvyšším a také statutárním orgánem společnosti je ředitel. Ředitel je do čela organizace jmenován nebo odvolán radou statutárního města Zlín, které je zřizovatelem organizace.

Současný ředitel organizace je již ve své funkci devátým rokem a náplní jeho činnosti je také spolupráce se správní radou, což je poradním orgánem vybrané příspěvkové organizace. Mimo tu kooperaci plní také dozor nad činností organizace, zda je její hlavní poslání naplňováno a v neposlední řadě se jeho aktivitami snaží přispět k rozvoji celé společnosti. Jedná se tedy nejen o reprezentativní pozici, ale také o zodpovědnou aktivitu.

Již zmíněná správní rada organizace slouží jako poradní orgán ředitele. Ve funkci správní rady zasedá pět členů a jejich jmenování i odvolání je stejně jako u funkce ředitele v kompetenci zřizovatele organizace. Správní rada je tedy podporou při rozhodování ředitele, avšak jejich návrhy jsou podávány ve formě doporučení.



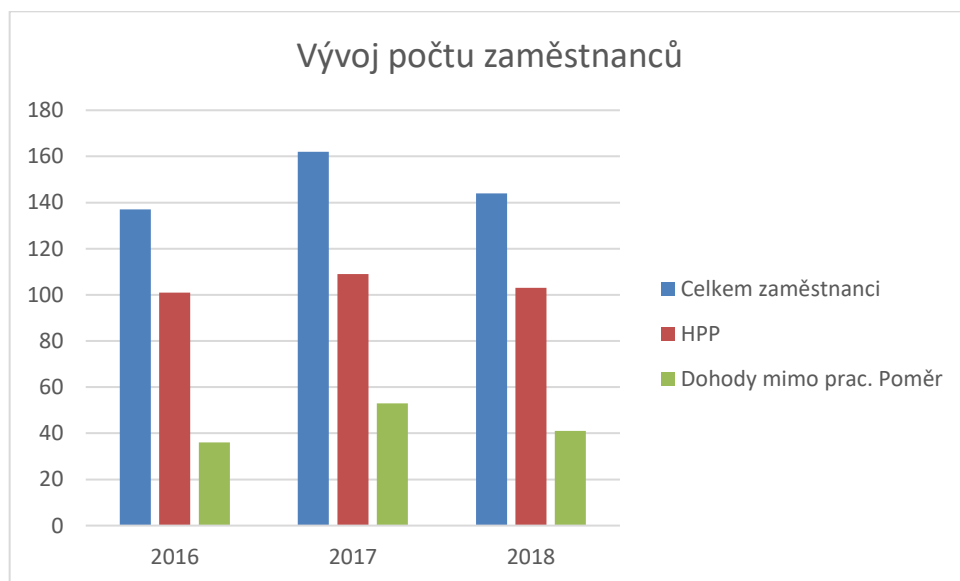
Obr. 1. Organizační struktura organizace (vlastní zpracování)

V organizaci jsou dle organizační struktury nadále vytvořeny odpovědnostní úseky, zastávající důležité činnosti. Každý z těchto úseků má vedoucího pracovníka, který je přímo podřízen řediteli organizace. Řadí se zde umělecké oddělení, kde spadá umělecký šéf, tajemník, režisér, dramaturg, korepetitor a herci. Dále se zde nachází ekonomické oddělení zahrnující ekonomického šéfa, hlavní účetní, účetní a mzdovou pokladní. Samostatným oddělením je také personální úsek s personalistou. Pro Public Relations je zde úsek vnějších vztahů, v jehož čele je šéf vnějších vztahů, dále referent PR a produkce a pokladní referent PR. A posledním avšak neméně důležitým úsekem je technické oddělení, kde spadá technický šéf, koordinátor výroby scény, umělečtí truhláři, vedoucí krejčí, vlásenkáři a maskéři a pracovníci ve výrobě.

6.4.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Z hlediska počtu zaměstnanců je PO řazena mezi středně velké společnosti. V následující grafu č. 2 je zachycen vývoj počtu pracovníků v období od roku 2016-2018. Jsou zde vyobrazeni zaměstnanci v jednotlivých úsecích provozu včetně těch, zaměstnaných mimo pracovní poměr. Dle grafu je možno konstatovat, že $\frac{3}{4}$ pracovníků jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, zbylá $\frac{1}{4}$ je poté zaměstnána formou dohod, a to jak na dohodu o provedení práce, tak na dohodu o pracovní činnosti. Počet zaměstnanců se nejvíce lišil v roce 2017, kdy organizace provozovala více aktivit v rámci doplňkové činnosti, ale zvýšení přišlo i

kvůli potřebě navyšovat zaměstnance v oblasti výroby, která měla extrémní vytížení v návaznosti na změněný program produkce. Ve stejném roce se také konala spousta mimořádných festivalů a akcí, při kterých nastalo také navýšení pracovníků zaměstnaných mimo pracovní poměr. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci vytvořenou územně samosprávním celkem, jsou všichni zaměstnanci odměňováni platem, který je vypočten na základě platové třídy, platového stupně a podle platových tarifů.



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

7 ZJEDNODUŠENÁ FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Pro zhodnocení finančního zdraví a hospodaření příspěvkové organizace je v následující kapitole provedena zjednodušená finanční analýza za období 2016-2018. Analýza je provedena za pomoci vybraných ukazatelů, které svou vypovídací schopností mohou odhalit potenciální rizikové oblasti vybrané organizace nebo naopak mohou poukázat na nevyužité možnosti, kterými disponuje, a které v případě maximálního využití mohou zesílit rozvoj organizace, a tím zkvalitnit a zefektivnit provádění jejího poslání. V rámci zjednodušené finanční analýzy je provedena analýza absolutních ukazatelů tedy majetkové a finanční struktury, nákladů a výnosů, následně je proveden rozbor poměrových ukazatelů, přičemž je věnována pozornost ukazatelům, které jsou cílené pro příspěvkové organizace. Pro provedení analýzy byly využity finanční výkazy organizace, viz. přílohy č. PI až PIII.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza provedená v následující kapitole, hodnotí ekonomické hospodaření příspěvkové organizace jako celku. V první části analýzy je proveden rozbor majetkové podstaty organizace, určuje tedy jaká aktiva vlastní, a se kterými disponuje. Analýza finanční struktury poté poukazuje na to, jakými zdroji byla aktiva společnosti financována. Další část je zaměřena na rozbor nákladů a výnosů, které organizaci vznikly za sledované období. Veškeré data jsou také hodnocena v meziročním srovnání.

Analýza majetkové a finanční struktury

Tab. 1. Vertikální analýza majetkové struktury organizace (vlastní zpracování)

	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
AKTIVA	100	100	100
STÁLÁ AKTIVA	74,51	69,08	67,11
DNM	0,01	0,21	0,17
DHM	74,46	68,83	66,9
DFM	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	25,49	30,92	32,89
ZÁSOBY	2,84	2,33	2,4
KRATK. POHLEDÁVKY	5,39	5,76	5,91
KFM	17,27	22,83	24,59

Tab. 2. Horizontální analýza majetkové struktury organizace (vlastní zpracování)

	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
AKTIVA	11 623 944	12,55	2 896 761	2,78
STÁLÁ AKTIVA	3 000 275	4,35	-110 268	-0,15
DNM	212 592	2785,53	-38 112	-17,31
DHM	2 787 683	4,04	-72 156	-0,1
DFM	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	8 623 669	36,53	3 007 029	9,33
ZÁSOBY	-194 382	-7,4	136 892	5,63
KRATK. POHLEDÁVKY	1 016 868	20,38	319 673	5,32
KFM	7 801 192	48,78	2 504 613	10,72

Jak je patrné z tabulky č. 1 vybraná příspěvková organizace je ve všech sledovaných obdobích v rámci své majetkové struktury převážně tvořena stálými aktivy a to z více než 67 %. Na této struktuře má největší podíl dlouhodobý hmotný majetek, který v organizaci zastupuje téměř všechna stálá aktiva. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen zejména stavbami, které byly příspěvkové organizaci přiděleny do správy jejím zřizovatelem, a to v podobě velké hlavní budovy, kde se vyskytuje hlavní divadelní sál a administrativní prostory, a také budovou vedlejší, využívanou pro výrobní účely, jako jsou kulisní dílny, krejčovny, maskérna a prostory sloužící pro stravovací účely. Mezi tyto stavby lze zahrnout také rozsáhlou fontánu vyskytující se na nádvoří organizace. Na dlouhodobém majetku se z nemalé části podílejí také samostatné movité věci, které představují majetek ve formě výrobních strojů, nábytku a vybavení společnosti a rekvizity využívané pro divadelní představení. Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2017 vzrostl z důvodu nákupu nového vybavení do technické dílny. V rámci dlouhodobého nehmotného majetku je hovořeno pouze o softwaru, který organizace vlastní. Tento software byl organizací v roce 2016 téměř odepsán, a proto je možné zpozorovat navýšení tohoto majetku v meziročním srovnání o téměř 2800 %. Software byl totiž v roce 2017 nakoupen nový. V případě oběžných aktiv organizace je zastoupení na celkových aktivech organizace kolem 30% ve všech sledovaných letech. Tato hodnota se však každoročně zvyšuje a to zejména výší krátkodobého finančního majetku, kde se na největší části podílí peněžní prostředky uložené na běžném účtu a na běžném účtu FKSP. Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, kde jsou vyšší peněžní zůstatky na účtech ponechávány z důvodu rezervy finanční hotovosti pro případ náhodných událostí, pro případ potřeby proplacení mzdy zaměstnancům anebo jiných nečekaných událostí, je vysoká hodnota na účtech

standartní skutečností. V roce 2017 se dokonce výše peněz v bankách zvýšila o 48 %, jelikož se navýšila hodnota fondů organizace.

Analýza finanční struktury

Tab. 3. Vertikální analýza finanční struktury organizace (vlastní zpracování)

	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
PASIVA	100	100	100
VLASTNÍ KAPITÁL	84,98	81,2	82,12
JMĚNÍ ÚČETNÍ JEDNOTKY	75,77	70,19	68,19
FONDY ÚČETNÍ JEDNOTKY	8,06	8,21	12,71
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1,15	2,8	1,21
CIZÍ ZDROJE	15,02	18,8	17,88
REZERVY	0	0	0
DL. ZÁVAZKY	0	0	0
KR. ZÁVAZKY	15,02	18,8	17,88

Tab. 4. Horizontální analýza finanční struktury organizace (vlastní zpracování)

	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
PASIVA	11 623 944	12,55	2 896 761	2,78
VLASTNÍ KAPITÁL	5 941 548	7,55	3 335 149	3,94
JMĚNÍ ÚČETNÍ JEDNOTKY	3 000 275	4,28	-110 268	-0,15
FONDY ÚČETNÍ JEDNOTKY	1 087 906	14,57	5 063 410	59,18
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1 853 366	173,95	-1 617 993	-55,43
CIZÍ ZDROJE	5 682 396	40,85	-438 389	-2,24
REZERVY	0	0	0	0
DL. ZÁVAZKY	0	0	0	0
KR. ZÁVAZKY	5 682 396	40,85	-438 389	-2,24

Příspěvková organizace je neziskovou organizací, u kterých se předpokládá, že strategie jejich financování bude velmi konzervativní. Je tomu tak i v případě vybrané společnosti, která jak je patrné z následujících tabulek č. 3 a 4, je z více než 80% ve všech sledovaných letech financována vlastními zdroji. Vlastní kapitál je v tomto případě nejvíce zastoupen jměním účetní jednotky. Zde jsou zahrnuty dotace a to zejména od statutárního města Zlín, respektive od zřizovatele, které jsou využívány na provozní náklady, jako jsou energie a náklady na mzdy. Část vlastního kapitálu je tvořena fondy organizace, které se každoročně navyšují. Mezi tyto fondy patří investiční fond, který je pravidelně a nejčastěji čerpán, dále také rezervní fond, fond reprodukce majetku, a v neposlední řadě také fond kulturních a sociálních potřeb, který je využíván na podporu sociálních služeb zaměstnanců. Právě tento fond byl

v roce 2018 nejvíce navyšován v důsledku přibývajícího počtu zaměstnanců v organizaci a státního navýšení platů. Hospodářský výsledek se pohybuje v hodnotě kolem 1% na celkových pasivech. Je tedy možné poznamenat, že příspěvková organizace hospodaří vyrovnaně. Velký nárůst však zaznamenal v roce 2017, kdy se na pasivech podílel ve výši 2,8% a to zejména z důvodů vysoké návštěvnosti a tržeb z vlastní činnosti. Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, jelikož organizace dlouhodobě netvoří žádné rezervy. Cizí zdroje pak představují převážně závazky z obchodních vztahů, závazky vůči zaměstnancům anebo například zálohy na přijaté transfery, které se zde vyskytují v největším zastoupení. V roce 2017 je patrný nárůst závazků o 40 % způsobený nárůstem mzdových nákladů.

Analýza nákladů z hlavní činnosti

Tab. 5. Vertikální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

ČINNOST	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
NÁKLADY Z ČINNOSTI	99,98	99,98	99,79
SPOTŘEBA MATERIÁLU	5,49	4,93	4,74
OSTATNÍ SLUŽBY	20,55	20,80	18,80
Zákonné sociální pojištění	14,40	14,86	15,22
MZDOVÉ NÁKLADY	44,00	44,70	45,78
FINANČNÍ NÁKLADY	0,01	0,01	0,02
NÁKLADY NA TRANSFERY	0,00	0,00	0,00
DAŇ Z PŘÍJMU	0,01	0,01	0,19
NÁKLADY	100	100	100

Tab. 6. Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
NÁKLADY Z ČINNOSTI	9 111 941	14,70	3 510 095	4,94
SPOTŘEBA MATERIÁLU	102 269	3,01	42 838	1,22
OSTATNÍ SLUŽBY	2 049 704	16,08	-735 969	-4,97
Zákonné sociální pojištění	1 636 165	18,32	814 925	7,71
MZDOVÉ NÁKLADY	4 508 484	16,53	2 440 560	7,68
FINANČNÍ NÁKLADY	996	10,76	5 367	52,35
NÁKLADY NA TRANSFERY	0	0,00	0	0,00
DAŇ Z PŘÍJMU	-177	-13,77	138 173	12 470,49
NÁKLADY	9 112 760	14,70	3 653 635	5,14

Jak již bylo výše zmíněno, vybraná příspěvková organizace rozděluje svou činnost na hlavní, pro kterou byla zřízena a na činnost doplňkovou. Tabulka č. 5 vyobrazuje nákladovou strukturu vzniklou při hlavní činnosti společnosti. Bezmála 100% zastoupení zde představují náklady z činnosti. Velký podíl na těchto nákladech vznikl organizace zejména v důsledku mzdových nákladů. Mzdové náklady patří mezi nejvýznamnější nákladovou položku zejména proto, že společnost ve všech sledovaných obdobích zaměstnává téměř 145 zaměstnanců a to jak na stálý pracovní poměr, tak i mimo něj. Důsledkem této skutečnosti tvoří mzdové náklady a s tím spojené zákonné sociální pojištění takto vysoký podíl na nákladech. Nezanedbatelnou položkou jsou také ostatní služby, který jsou pro příspěvkovou organizaci prakticky nezbytným výdajem. Jedná se o služby, které si organizace není schopna sama zaopatřit. Velkou část na ostatních službách však tvoří také služby agenturních pracovníků, kteří jsou touto cestou najímáni na chvilkové práce. V roce 2017 nastal velký nárůst těchto outsourcingových služeb. Mezi nákladovou položku, spotřeba materiálu, je poté možno zařadit náklady plynoucí z výrobní činnosti organizace, látky na přípravu divadelních kostýmů, surovin potřebných pro divadelní rekvizity a jiné. Společnosti se v roce 2017 zvyšovaly však také mzdové náklady. Za zmínku stojí také razantní nárůst daně z příjmu v roce 2018 a to téměř o 140 000 Kč. Toto navýšení bylo způsobeno tím, že organizace dosáhla výrazněji kladného rozdílu mezi výnosy a náklady.

Analýza nákladů z doplňkové činnosti

Tab. 7. Vertikální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Hospodářská činnost	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
NÁKLADY Z ČINNOSTI	88,19	94,04	93,22
SPOTŘEBA MATERIÁLU	17,46	12,12	18,55
OSTATNÍ SLUŽBY	18,27	48,46	22,08
Zákonné sociální pojištění	7,35	5,24	8,62
MZDOVÉ NÁKLADY	24,32	16,36	26,89
FINANČNÍ NÁKLADY	0,00	0,00	0,00
NÁKLADY NA TRANSFERY	0,00	0,00	0,00
DAŇ Z PŘÍJMU	11,41	6,17	6,78
NÁKLADY	100	100	100

Tab. 8. Horizontální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Hospodářská činnost	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
NÁKLADY Z ČINNOSTI	1 766 748	104,19	-731 446	-21,12
SPOTŘEBA MATERIÁLU	110 674	32,97	97 201	21,78
OSTATNÍ SLUŽBY	1 432 971	407,93	-1 137 278	-63,74
Zákonné sociální pojištění	5 1668	36,56	59 410	30,78
MZDOVÉ NÁKLADY	134 904	28,85	185 190	30,73
FINANČNÍ NÁKLADY	85	1 214,29	-85	-92,39
NÁKLADY NA TRANSFERY	0	0,00	0	0,00
DAŇ Z PŘÍJMU	7 671	3,50	-28 340	-12,48
NÁKLADY	1 759 176	91,48	-752 241	-20,43

Náklady z hospodářské činnosti příspěvkové organizace, jak uvádí tabulka č. 7, jsou z velké části tvořeny také náklady z činnosti, stejně jako u hlavní činnosti. Je možno si však povšimnout, že mzdové náklady zde netvoří největší podíl na celkových nákladech. V přiměřeně stejném zastoupení se zde vyskytují náklady na spotřebu materiálu, využívaného v doplňkové činnosti. Dále také spotřeba energií anebo opravy a údržba. Mezi náklady na ostatní služby, tedy jak už ubytování divadelních hostů, náklady na překladatelskou činnost a jiné. Stejně tak významnou položku nákladů představují mzdové náklady, tím jsou v tomto případě myšleny mzdy zaměstnanců, převážně podílejících se na doplňkových festivalech a aktivitách, které jsou pořádány v prostorech organizace. Rozdílem oproti činnosti hlavní, je zde vyšší odvod daně z příjmu, jelikož z činnosti doplňkové je společnosti dovoleno provozovat ziskovou činnost.

Analýza výnosů z hlavní činnosti

Tab. 9. Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
VÝNOSY Z ČINNOSTI	2 381 468	14,96	-1 779 447	-9,73
VÝNOSY Z PRODEJE SLUŽEB	2 503 776	16,77	-1 454 806	-8,35
VÝNOSY Z PRONÁJMU	0	0,00	0	0,00
ČERPÁNÍ FONDŮ	18 776	4,00	-186 160	-38,10
FIN. VÝNOSY - ÚROKY	-438	-6,46	736	11,60
VÝNOSY Z TRANSFERŮ	8 664 689	19,17	3 948 629	7,33
VÝNOSY	11 045 719	18,07	2 169 918	3,01

Tab. 10. Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
VÝNOSY Z ČINNOSTI	26,04	25,36	22,22
VÝNOSY Z PRODEJE SLUŽEB	24,43	24,16	21,50
VÝNOSY Z PRONÁJMU	0,00	0,00	0,00
ČERPÁNÍ FONDŮ	0,77	0,68	0,41
FIN. VÝNOSY - ÚROKY	0,01	0,01	0,01
VÝNOSY Z TRANSFERŮ	73,95	74,64	77,77
VÝNOSY	100	100	100

Na základě tabulek č. 9 a 10 je možno konstatovat, že převážnou většinu výnosů tvoří výnosy z transferů, a to ve výši více jak 73 %. Je to dáno skutečností, že téměř jako všechny příspěvkové organizace nejsou v rámci své hlavní činnosti schopny dosahovat dostatečného množství výnosů z hlavní činnosti. Na vyrovnání těchto nedostatků jsou organizaci zasílány transfery, a to jak od zřizovatele, tak ze státních fondů či fondů Evropské unie. Díky této finanční pomoci je organizace schopna zajistit plynulý chod jejího provozu a tím zabezpečit dosažení jejího hlavního poslání. Dalšími výnosy, které organizaci náleží, jsou výnosy z prodeje služeb. Do této kategorie výnosů jsou zařazeny výnosy, vzniklé vykonáváním hlavní činnosti, tedy prodej vstupného za divadelní představení, předplatné, tržby za služby pořádání koncertů či galerijních akcí. Rok 2017 zaznamenal rekordní návštěvnost diváků, za posledních 15 let, což přispělo k nárůstu výnosů z této oblasti. Také repertoár pořádaných akcí vzbudil zvýšený zájem o navštívení prostor organizace.

Analýza výnosů z hospodářské činnosti

Tab. 11. Vertikální analýza výnosů z hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Hospodářská činnost	2016 (v %)	2017 (v %)	2018 (v %)
VÝNOSY Z ČINNOSTI	100	100	100
VÝNOSY Z PRODEJE SLUŽEB	42,58	63,81	54,83
VÝNOSY Z PRONÁJMU	57,42	36,19	45,23
ČERPÁNÍ FONDŮ	0	0	0
FIN. VÝNOSY - ÚROKY	0	0	0
VÝNOSY Z TRANSFERŮ	0	0	0
VÝNOSY	100	100	100

Tab. 12. Horizontální analýza výnosů z hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Hospodářská činnost	2016/2017 rozdíl v Kč	2016/2017 rozdíl v %	2017/2018 rozdíl v Kč	2017/2018 rozdíl v %
VÝNOSY Z ČINNOSTI	1 679 583	43,23	-886 516	-15,93
VÝNOSY Z PRODEJE SLUŽEB	1 896 160	114,62	-985 553	-27,76
VÝNOSY Z PRONÁJMU	-216 577	-9,71	102 038	5,07
ČERPÁNÍ FONDŮ	0	0,00	0	0,00
FIN. VÝNOSY - ÚROKY	0	0,00	0	0,00
VÝNOSY Z TRANSFERŮ	0	0,00	0	0,00
VÝNOSY	1 679 583	43,23	-886 516	-15,93

Vybrané příspěvkové organizaci plynou výnosy z doplňkové činnosti, které jsou nadále využity na doplnění činnosti hlavní. Mezi tyto výnosy jsou převážně řazeny výnosy z pronájmu, přičemž se společnost zaměřuje na pronájem nevyužitých prostorů anebo jiného majetku, které má ve svém vlastnictví či správě. Jedná se jak o pronájem kancelářských prostor, dílen, užitkových prostor anebo parkovacích míst. V případě pronájmu majetku je myšleno zejména pronájem automobilů či strojů, ale stejně tak pronájem divadelních kulis či kostýmů z kostymérny, které byly využívány pro divadelní představení a nadále nejsou společnosti nijak potřebné. Jak je z tabulky č. 12 patrné došlo v roce 2017 k rapidnímu poklesu výnosů z pronájmu, z důvodu toho, že organizace tyto prostory využívala ke své hlavní činnosti a tudíž snížila počet pronajímaných prostor. Toto snížení výnosů z pronájmu však bylo vyváženo rostoucí tendencí druhého příjmu organizace z doplňkové činnosti, a to výnosy z prodeje služeb, které v roce 2017 vzrostly o více než 110 %. Tento nárůst byl způsoben činností společnosti, která v rámci dvou divadelních her, které byly diváky extrémně oblíbené, začala s jejich promítání v prostorách kina. V roce 2018 došlo opět k poklesu, jelikož už dané hry nebyly realizovány v rámci promítání v kině. Obecně jsou mezi tyto výnosy však řazeny výnosy z mimořádné činnosti a aktivit zaměstnanců, na soukromě pořádaných akcích či oslavách anebo poradenská činnost v oblasti maskéren a kadeřnických služeb. Jako negativní dodatek je nutno poznamenat, že v roce 2018 se celkové výnosy z doplňkové činnosti snížily o téměř 16 % v porovnání z předchozím rokem. Toto snížení patrně nastalo v důsledku poklesu výnosů z prodeje vstupného za představení, která byla promítána v kině.

7.2 Ukazatel Autarkie

Ukazatel finanční analýzy specificky využívaný u příspěvkových organizací je ukazatel autarkie. Tento ukazatel je využit na bázi výnosů a nákladů z hlavní činnosti a sděluje informace o tom, do jaké míry je vybraná příspěvková organizace soběstačná na to, aby pokryla vzniklé náklady připadající z hlavní činnosti, právě výnosy z činnosti hlavní. Hodnota tohoto ukazatele, která se rovná 100 %, je velmi žádána, a vyznačuje vyrovnané hospodaření a schopnost úhrady nákladů získanými výnosy. Jak uvádí tabulka č. 13, u sledované organizace je na základě těchto výsledků možno poznamenat, že si vedla velmi dobře. Dlouhodobě se téměř přibližuje doporučeným hodnotám a v roce 2017 dokonce převýšily její výnosy vzniklé výdaje.

Tab. 13. Ukazatel Autarkie (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Výnosy z hlavní činnosti (Kč)	61 111 374	72 157 093	74 327 011
Náklady z hlavní činnosti (Kč)	62 007 922	71 120 682	74 774 317
Autarkie	98,55	101,46	99,40

7.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů, jsou u vybrané příspěvkové organizace provedeny a vyhodnoceny ukazatelé likvidity, ČPK, ukazatel aktivity, rentability a také financování.

Analýza likvidity

Pro vyhodnocení toho, zda příspěvková organizace nevlastní zbytečně vysoké množství aktiv, které nejsou efektivně využívány, slouží analýza likvidity. Tato analýza je také schopna poukázat na to, jestli naopak vlastní dostatek prostředků, pro splacení všech svých závazků. Je tedy pro organizaci důležité, aby se na rozbor tohoto ukazatele zaměřila. Běžná likvidita organizace se ve všech letech pohybuje v poměrně vysokých hodnotách, nemělo by proto existovat riziko neuhrazení závazků. Je zřejmé, že organizace má ponechanou dostatečnou výši aktiv. V případě hotovostní a pohotové likvidity organizace však dosahuje mnohem vyšších než doporučených hodnot, které se v případě pohotové likvidity pohybují od 0,7 – 1,25 a u hotovostní od 0,22 – 0,5. Znamená to, že drží na svých bankovních účtech a v pohledávkách vysoké množství peněžních prostředků, které by mohly být využity efektivněji.

Je však nutno poznamenat, že se jedná o příspěvkovou organizaci, u kterých jsou vyšší hodnoty na účtech drženy z důvodu pokrytí fondů, které tvoří.

Tab. 14. Ukazatel likvidity organizace (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Oběžná aktiva (Kč)	23 605 729	32 229 398	35 236 427
Zásoby (Kč)	2 625 714	2 431 332	2 568 224
Krátkodobý finanční majetek (Kč)	15 990 670	23 791 862	26 342 326
Krátkodobé závazky (Kč)	13 909 055	19 591 451	19 153 062
LIKVIDITA			
Běžná likvidita	1,70	1,65	1,84
Pohotová likvidita	1,51	1,52	1,71
Hotovostní likvidita	1,15	1,21	1,38

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje pojem kapitálu v organizaci, který je potřebný a nutný pro plynulý provoz její činnosti. Jinými slovy se jedná o kapitál neustále obíhající organizací. Jak je znázorněno v tabulce č. 15, ve všech sledovaných obdobích je čistý pracovní kapitál obsažen v dostatečné míře, jelikož hodnoty tohoto ukazatele jsou kladné. Co se týče podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, organizace dosahuje hodnot svědčící o finanční stabilitě z krátkodobého hlediska. Její hodnoty se pohybují v rozmezí 39 – 45 %, přičemž doporučení pro tento ukazatel je 30 – 50 %, je tedy patrné, že organizace má dostatečnou výši ČPK.

Tab. 15. Čistý pracovní kapitál organizace (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Oběžná aktiva (Kč)	23 605 729	32 229 398	35 236 427
Krátkodobé závazky (Kč)	13 909 055	19 591 451	19 153 062
Čistý pracovní kapitál	9 696 674	12 637 947	16 083 365
Podíl ČPK na OA	41,08	39,21	45,64

Ukazatelé aktivity

V rámci finanční analýzy je využita také analýza ukazatelů aktivity, která hodnotí efektivitu a hospodaření s aktivy společnosti. Pozornost je zaměřena na ukazatele obratu a doby obratu u pohledávek, závazků, celkových aktiv, a také zásob.

Doba obratu pohledávek*Tab. 16. Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)*

	2016	2017	2018
<i>Pohledávky (Kč)</i>	5 032 035	6 048 903	6 368 576
<i>Výnosy z činnosti (Kč)</i>	19 799 260	23 860 311	21 194 348
Doba obratu pohledávek	91,49	91,26	108,17

Za pomoci tohoto ukazatele je možno zjistit, jak dlouhá je průměrná doba toho, než se pohledávky, které má sledovaná příspěvková organizace vůči svým odběratelům, přemění v likvidnější složku, tedy v peněžní prostředky. V rámci daného ukazatele je pro organizaci dobré dosahovat co nejnižší hodnoty. Daná společnost však dosahuje proplacení svých pohledávek za 91 dní v letech 2016 a 2017. Velký nárůst přichází v roce 2018, kdy se doba inkasa prodlužuje v průměru o dalších 17 dní, což není zcela pozitivní informace. Takto vysoká doba obratu pohledávek by mohla vyústit v situaci, kdy společnost nebude mít potřebné peněžní prostředky na úhradu svých závazků, právě z důvodu pozdního inkasa pohledávek.

Doba obratu závazků*Tab. 17. Doba obratu závazků (vlastní zpracování)*

	2016	2017	2018
<i>Závazky</i>	13 909 055	19 591 451	19 153 062
<i>Výnosy</i>	19 799 260	23 860 311	21 194 348
Doba obratu závazků	252,90	295,59	325,33

Ukazatel doby obratu závazků slouží k zjištění počtu dní, za které příspěvková organizace průměrně uhradí závazky vůči věřitelům. Jak je vidět z tabulky č. 17, společnost své závazky uhradí v průměru za více než 250 dní. Tato hodnota se dokonce každoročně zvyšuje.

Obrat a doba obratu zásob

V tabulce č. 18 jsou uvedeny hodnoty ukazatele obratu zásob, respektive toho, jak efektivně je organizací vynakládáno se zásobami, a také hodnoty ukazatele doby obratu zásob, při čemž je zjištěn počet dní daného obratu. Mezi zásoby příspěvkové organizace patří zejména materiál sloužící k výrobě divadelních rekvizit a také na výrobu divadelních kostýmů a kancelářské potřeby. Z tabulky je možné vidět, že se zásoby v organizaci „otočí“ více než 7 krát.

Následně počet dní, za které jsou zásoby opět přeměněny v peněžní hotovost, je v průměru 40 dní, přičemž nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2017, kdy byla tato doba pouhých 36 dní.

Tab. 18. Ukazatel doby obratu a obrat zásob (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Zásoby	2 625 714	2 431 332	25 682 24
Výnosy	19 799 260	23 860 311	21 194 348
Doba obratu zásob	47,74	36,68	43,62
Obrat zásob	7,54	9,81	8,25

Obrat kapitálu

Obrat kapitálů vypovídá o tom, jak efektivně příspěvková organizace hospodaří s celkovými aktivy. Jak je viditelné na tabulce č. 19, obrat kapitálu je ve společnosti ve všech letech 0,2 krát. Při porovnání s doporučenými hodnotami, které jsou stanoveny na hodnotu 1, organizace nehospodařila s aktivy dostatečně efektivně. Avšak i když byla výše poměrně nízká, je potřeba zohlednit také fakt, že se jedná o neziskovou organizaci, kde je možno dosahovat také nižších hodnot.

Tab. 19. Obrat kapitálu (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Aktiva	92 606 656	104 230 600	107 127 361
Výnosy	19 799 260	23 860 311	21 194 348
Obrat kapitálu	0,21	0,23	0,20

Ukazatelé rentability

Jelikož je vybraná organizace příspěvkovou organizací, její hlavní činnost většinou nedosahuje zisku. Ukazatel rentability je proto zpravidla využíván na zhodnocení ziskovosti u její doplňkové činnosti. Doporučuje se dosahovat co nejvyšších hodnot. Jak je patrné z tabulky č. 20, výše ukazatele je ve všech letech kladná, avšak v roce 2017 byl zaznamenán razantní pokles, který vznikl vzrůstem nákladů z hospodářské činnosti.

Tab. 20. Ukazatelé rentability (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
<i>HV doplňkové činnosti</i>	2 189 146	2 101 923	1 946 937
<i>N doplňkové činnosti</i>	1 922 912	3 682 088	2 929 847
Rentabilita nákladů DČ	113,84	57,05	66,45

Ukazatelé financování

Jedním z ukazatelů finanční analýzy, využitelný u příspěvkových organizací, je ukazatel finanční nezávislosti. Z tabulky č. 21, je vidět více finanční stability společnosti, která dosahuje hodnot na 80 % ve všech sledovaných letech. Značí to vysoké finanční zajištění a stabilitu, která je pro příspěvkové organizace typická.

Tab. 21. Ukazatelé financování (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
<i>Celkový kapitál</i>	92 606 656	104 230 600	107 127 361
<i>Vlastní kapitál</i>	78 697 601	84 639 149	87 974 298
Míra finanční stability	84,98	81,20	82,12

7.4 Shrnutí finanční analýzy

Dle provedené finanční analýzy u vybrané příspěvkové organizace bylo zjištěno, že finanční zdraví organizace je na poměrně uspokojivé úrovni. Náklady organizace jsou z velké části tvořeny zejména náklady za služby a osobními náklady. Výnosy v organizaci představují výnosy z vlastní i doplňkové činnosti a hlavně výnosy v podobě transferů od různých zdrojů. Analýza poměrových ukazatelů také zhodnotila, že je v organizaci poměrně vysoká hodnota likvidity, která je však do jisté míry způsobena tím, že musí peněžně mít pokryty veškeré fondy, které tvoří. Organizace má poměrně vysoké hodnoty doby obratu pohledávek a závazků, nicméně ukazatel míry finanční stability dosahuje uspokojivých hodnot. Ukazatel autarkie vyšel pro organizaci také velmi pozitivně, a vyznačuje téměř vyrovnané hospodaření.

8 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

Vybraná příspěvková organizace, stejně jako jiné společnosti, potřebuje k naplňování svých cílů dostatečné množství finančních prostředků. Jedná se o neziskovou organizaci, která získává finanční prostředky nejen ze své vlastní činnosti, ale i z mnoha jiných zdrojů, pro zajištění finančního kapitálu na provoz své činnosti.

8.1 Zdroje financování z vlastní hlavní a hospodářské činnosti

Nepostradatelným zdrojem příjmů pro organizaci jsou příjmy, které jí plynou z její vlastní činnosti, a to jak z činnosti hlavní tak i z doplňkové. V případě příjmů z hlavní činnosti, se jedná z největší části o uhrazení vstupného za vernisáže, koncerty či za herecké představení. Patří zde také prodej upomínkových předmětů či prodej předplatného. Peněžní prostředky, získané z doplňkové činnosti, jsou získávány zejména pronájmem nevyužívaného movitého i nemovitého majetku, stejně tak marketingovou činností, provozování restauračního a maloobchodního zařízení. Následující tabulka č. 22 shrnuje, v jaké výši se pohybovaly příjmy organizace z její vlastní činnosti v letech 2016 – 2018. Hodnoty v tabulce jsou přepočteny koeficientem. Dle tabulky je viditelný velký nárůst tržeb jak hlavní, tak hospodářské činnosti v roce 2017. Tento nárůst byl způsoben velmi vhodně zvoleným repertoárem divadelních her, které přilákaly do prostor organizace velké množství návštěvníků. Vybraná představení byla následně promítána v prostorech kina, což způsobilo navýšení příjmů z doplňkové činnosti. Rok 2018 zaznamenal pokles oproti předešlému roku, jelikož se snížil počet návštěvníků divadla a v rámci hospodářské činnosti došlo ke snížení zejména pronájmů majetku, které organizace poskytuje.

Příjmy plynoucí z této činnosti jsou využívány převážně na úhradu nákladů, které organizaci vznikají z provozní činnosti. Konkrétně se jedná o náklady na úhradu závazků z obchodní činnosti, náklady na materiál pro výrobu divadelních inscenací a náklady na energie.

Tab. 22. Výnosy z vlastní činnosti (vlastní zpracování)

Výnosy z vlastní činnosti (Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Finanční zdroje celkem	74 745 759	89 379 856	90 855 768
Z hlavní činnosti	17 412 186	20 213 076	18 4987 80
Z hospodářské činnosti	4 467 678	6 399 199	5 378 706

8.2 Zdroje financování z dotací

Vybraná příspěvková organizace nedosahuje takové výše příjmů z vlastní činnosti, aby jimi mohla pokrýt veškeré své náklady, z toho důvodu je pro ni důležitým zdrojem financování získávání prostředků z dotací. Organizace získává tyto prostředky od řady donátorů, a to jak od zřizovatele, Zlínského kraje, ale i ze státních fondů. Následující tabulka č. 23 vyobrazuje hodnoty dotací, poskytnuté v letech 2016 – 2018, spolu s rozdělením účelu, na který byly dotace přiděleny. Hodnoty dotací byly přepočteny koeficientem.

Zřizovatel, statutární město Zlín, pravidelně poskytuje organizaci finanční dotace, aby mohla plynule provozovat svou činnost a plnit tak své poslání. Prostředky jsou přidělovány na základě předem vytvořeného a schváleného návrhu rozpočtu, kde je uvedena předpokládaná výše nákladů a výnosů očekávaných v daném období. Největší objem příjmů z dotací od zřizovatele tvoří neúčelové neinvestiční dotace, tedy takové, které může organizace využít tak, jak si sama rozhodne. Tyto transfery jsou nejčastěji využívány na úhradu provozních nákladů, jako jsou náklady na reprezentaci, nákup materiálu, nákup služeb a z největší části na úhradu mzdových nákladů. Dotace byly v roce 2017 navýšeny také právě kvůli zmíněným nákladům na mzdy, jelikož byla zákonem zvýšena tarifní platová sazba. Investiční dotace divadlo dostává zejména na opravu a udržování dlouhodobého majetku, či na plánované investiční akce. Nejsou však poskytovány pravidelně, jako tomu je u neinvestičních dotací, ale je potřeba si o tyto dotace zažádat spolu s předloženou předběžnou kalkulací plánované činnosti. V roce 2017 se jednalo například o rozsáhlou obnovu systému vytápění v celé budově, v roce 2018 byly využity například na nové osvětlení celého areálu.

Dotace poskytovány ze Zlínského kraje, jsou stejně jako od zřizovatele, poskytovány zejména neúčelově na provozní činnost. Zlínský kraj však může podporovat činnost organizace i za pomoci účelových dotací, jako tomu bylo například v roce 2016. Tento druh dotace souží na podporu konkrétních aktivit divadla, které splňují podmínku pro přidělení dotace.

Jak již bylo výše zmíněno, na činnosti divadla se formou dotací podílí také Ministerstvo kultury České Republiky, prostřednictvím podpory ze státního rozpočtu. Tímto způsobem jsou podporovány jednotlivé aktivity divadla, které jsou pořádány v daném období nebo běžná činnost divadla. Z velké části jsou podporovány festivaly, které organizace pořádá.

Tab. 23. Poskytnuté dotace (vlastní zpracování)

Poskytnuté dotace (Kč)			
Položka:	2016	2017	2018
Finanční zdroje celkem	74 745 759	89 379 856	90 855 768
Dotace od zřizovatele	47 426 000	56 051 100	59 917 800
Investiční dotace	126 500	3 450 000	2 093 000
Provozní dotace	47 299 500	52 601 100	57 824 800
Dotace od Zlínského kraje	2 415 000	2 300 000	2 300 000
Dotace od Ministerstva kultury	2 127 500	3 455 019	4 128 638
Na uměleckou činnost	1 725 000	3 105 000	3 335 000
Na kulturní akce	0	0	218 638
Na festivaly	402 500	349 619	575 000

8.3 Zdroje financování z fondů

Za formu financování činnosti příspěvkové organizace, je považováno také financování z prostředků fondů, které tvoří. Fondy jsou vytvářeny převážně z interních zdrojů, respektive zlepšeného výsledku hospodaření, pokud jej dosahuje. Vybraná příspěvková organizace tvoří a využívá fond investiční, rezervní, odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Tabulka č. 24 představuje výši jednotlivých fondů v letech 2016 – 2018, přepočtenou koeficientem.

Rezervní fond organizace tvoří z převážné většiny na uhrazení ztráty, která by mohla nastat v případě nečekaného zvýšení nákladů. Aby nemusel zhoršený výsledek hospodaření pokrýt zřizovatel, využívá se rezervní fond. Organizace tento fond aktuálně nečerpá, pouze jej tvoří.

Ze zlepšeného výsledku hospodaření je organizací tvořen také fond odměn, který je využíván pro ohodnocení pracovníků, za nadstandardní práci anebo na vyplacení odměn, které zaměstnancům náleží.

Investiční fond je organizací tvořen z největší části z odpisů dlouhodobého majetku, a částečně také podporou donátorů ve formě investiční dotace. Organizací je tento fond využíván téměř každoročně a to na obnovu nebo rekonstrukci majetku, který má ve vlastnictví či správě.

Často využívaným fondem vybrané příspěvkové organizace, je také fond kulturních a sociálních potřeb, který je tvořen z rozpočtu organizace, a to vždy ve výši 2 % ročních nákladů na mzdy, náhrady mezd a odměn za pracovní pohotovost. Čerpání fondu je následně

prováděno na základě interně sestavených zásad. Jedná se zejména o poskytnutí bezúročné půjčky pro zaměstnance na bytové účely, dary pro zaměstnance, příspěvky na jubilea či nákup zařízení sloužící ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. Hlavním účelem využití je však poskytování příspěvku na stravování zaměstnanců v hodnotě 9 Kč na den, formou stravenek Sodexo Pass.

Tab. 24. Přehled fondů organizace (vlastní zpracování)

Přehled fondů organizace (Kč)			
Fond:	2016	2017	2018
Výše rezervního fondu	1 633 872	2 247 373	4 548 343
Výše investičního fondu	5 156 587	5 028 668	7 123 505
Výše fondu odměn	1 492 799	1 930 764	2 980 715
Výše FKSP	304 782	638 077	1 012 846

8.4 Zdroje financování z darů

Jako důležitý zdroj financování, pro vybranou příspěvkovou organizaci, je získávání finančních prostředků z darů anebo sponzoringu. Organizaci pravidelně či jednorázově podporuje řada individuálních dárců z široké veřejnosti. Vždy je však potřeba sepsat s těmito dárci smlouvu o darování. Dary mají podobu jak peněžitého příspěvku, který je poskytován na podporu určitého projektu, ale stejně tak mohou být poskytnuty ve formě majetku anebo služby. Nejedná se však pouze o fyzické osoby, které podporují organizaci, velkou část darů tvoří příspěvky ze strany firemních dárců. Organizace v současnosti spolupracuje se sedmi firemními dárci.

Specifickým zdrojem financování organizaci je také sponzoring. Nejedná se přímo o darování, jelikož partnerské společnosti získají za svůj příspěvek do organizace protihodnotu ve formě například reklamy, kdy jsou společnosti uveřejněny na webových stránkách, sociálních sítích či v katalogu, který organizace vydává. V tomto případě je sepsována smlouva o sponzoringu. Za všechna sledovaná období udržovala organizace spolupráci s deseti společnostmi, přičemž poskytnuté prostředky měly zejména věcnou hodnotu, například ve formě kancelářských potřeb. Tabulka č. 25 shrnuje výši obdržených darů a sponzorských příspěvků za roky 2016 – 2018, přepočtené koeficientem.

Tab. 25. Dary a sponzorské příspěvky (vlastní zpracování)

Dary a sponzorské příspěvky (Kč)			
Položka:	2016	2017	2018
Finanční zdroje celkem	74 745 759	89 379 856	90 855 768
Dary individuálních dárců	24 150	43 100	32 700
Dary od společností	49 450	89 400	84 220
Sponzorské dary	395 600	538 000	549 300

9 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU V ORGANIZACI

V rámci této kapitoly, je provedena analýza současného stavu a využití nástrojů controllingu, ve vybrané příspěvkové organizaci. Poznatky z této analýzy budou nadále využity k navržení jistých doporučení v oblasti nástrojů controllingu, které by vedly ke zlepšení hospodaření a řízení organizace.

9.1 Vnitřní kontrolní systém příspěvkové organizace

Příspěvková organizace musí vykonávat řídicí kontrolu a vytvářet podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy dle zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů a dle vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole. Vybraná organizace má sestavenou směrnici o vnitřním kontrolním systému, dle které se řídí a provádí povinná ustanovení uvedené ve jmenovaném zákoně.

9.1.1 Předběžná kontrola

V rámci hospodárného přístupu k peněžním prostředkům, probíhá v organizaci předběžná kontrola při správě příjmů a při řízení veřejných výdajů, kterou provádí zejména hlavní účetní organizace, či jiná pověřená zodpovědná osoba. Tato kontrola se provádí vždy před vznikem a po vzniku nároku i závazku, kdy je pověřenou osobou kontrolováno:

- Správnost operace, hospodárnost, efektivnost
- Nezbytnost připravované operace
- Přijetí opatření ke zmírnění či vyloučení rizik
- Doložení připravované operaci správnými a úplnými podklady.

Před vznikem závazku jsou u organizace navíc vydávány také přísliby, které schvaluje správce rozpočtu. Jedná se například o limitovaný příslib, přičemž jsou při tvorbě rekvizit na jednotlivá divadelní představení, na grafické práce, platby za energie anebo jiné činnosti nastaveny maximální nákladové limity, které je organizace schopna za danou činnost zaplatit. Nejčastěji je však využíván individuální příslib, který je vydán ještě před fakturací za zboží či službu dodavatelem a slouží jako potvrzení o zajištěném finančním krytí připravovaného závazku v navržené výši.

9.1.2 Průběžná řídicí kontrola

Průběžná řídicí kontrola je ve vybrané organizaci zabezpečována ředitelem a vedoucími pracovníky. Jedná se zejména o kontrolu spojenou s inventarizací a zabezpečení a ochranu majetku. V rámci této kontroly je také dohlíženo na plnění závazků, kdy se posuzuje, zda jsou závazky placeny v době splatnosti a zda nedochází k poškození věřitele. Probíhá však také správa pohledávek, a jejich případné vymáhání. Kontrolováno je také zpracování mezd a platů, přičemž musí být v organizaci zabezpečena ochrana osobních údajů zaměstnanců.

9.1.3 Následná řídicí kontrola

Následná řídicí kontrola je prováděna pověřenými pracovníky, a to výběrovým způsobem. Výsledky následné kontroly jsou evidovány v písemném zápisu, který tyto pracovníci tvoří. Tato kontrola je ve vybrané příspěvkové organizaci zaměřována zejména na nákup nových investic, také na ty operace, které v organizaci proběhly poprvé, a v neposlední řadě jsou kontrolovány i přijaté dary.

9.2 Informační systém

Vybraná příspěvková organizace v současné době využívá programy vedoucí k lepší evidenci a výpočtu podnikových prvků. Pro personální činnost a evidenci zaměstnanců a mezd, je využíván personální a mzdový systém PERM3, který poskytuje společnost Qvasar s.r.o.. Systém obsahuje soukromé údaje o zaměstnancích, poskytuje přehled o jejich výši a o platovém ohodnocení. Systém je poměrně komplexní, co se týče rozsahu informací v něm obsažených, avšak není plně využíváno jeho funkcí a dá se říci, že informace nejsou zcela přehledné. Ekonomické oddělení pracuje s ekonomickým účetním informačním systémem COMPEX, což je rozsáhlejší evidenční systém využívaný zejména pro vedení účetnictví a sestavování specifických účetních výkazů příspěvkové organizace. Zahnuje také funkci pokladny a fakturace a je zde vedena evidence dodavatelů. Evidence nákladů je vedena pouze na minimální úrovni. Pro obchodní oddělení byl poměrně nedávno zakoupen také informační systém Coloseum, který slouží jako rezervační systém, pro prodej vstupného, na pořádané akce. Stejně tak společnost využívá aplikace MS Word a Excel.

9.3 Plánování organizace

Proces plánování je důležitou prováděnou činností každé neziskové organizace, jelikož je potřeba správně odhadnout výše jak příjmů, tak i nákladů z vlastní činnosti a na základě těchto údajů sestavovat rozpočet svého budoucího hospodaření. Nesoulad mezi příjmy a výdaji, je posléze doplněn příjmy z transferů od různých zdrojů, které musejí být také vhodně naplánovány, aby byla organizace schopna plynulého provozu a následně plnit své poslání. Organizace provádí plánování těchto budoucích hodnot na základě výsledků z předcházejícího roku a využívá k tomu údaje z výkazů finančního účetnictví. Plánování jak příjmů, tak i výdajů, je prováděno na rok a sestavováno v návaznosti na vytváření návrhu rozpočtu, tedy pravidelně více než rok dopředu.

9.3.1 Rozpočet organizace

Příspěvková organizace každoročně hospodaří na základě předem sestaveného a schváleného rozpočtu. Rozpočet organizace je sestavován nejdříve v podobě návrhu rozpočtu, který je vytvářen ekonomickým oddělením a ředitelem, přičemž je následně předkládán ke schválení zřizovateli. Obsahuje veškeré očekávané výnosy a náklady, které jsou odhadovány z výsledků z minulých let, ale jsou zde zahrnuty také plánované rekonstrukce, opravy a investice. Na konci účetního období vždy dochází k vyhodnocení toho, jak byl rozpočet naplněn a následně jsou tyto výsledky předloženy zřizovateli.

9.3.2 Plánování výnosů

Jak již bylo výše zmíněno, výnosy jsou v organizaci plánovány na rok dopředu a jak je vidět na následující tabulce č. 26, jsou rozděleny pouze jako očekávané příjmy, které poplynou z transferů od zřizovatele, a to jak provozní dotace, tak i účelové dotace. Dále je zde obsaženo položka provozních dotací, plynoucí z jiných zdrojů (tedy ze státních fondů či Zlínského kraje). Jsou zde evidovány také ostatní výnosy, které představují příjmy z vlastní činnosti, a také kolonka zapojení fondů do výnosů. Hodnoty v tabulce jsou přepočteny koeficientem.

Tab. 26. Plánování výnosů (interní materiály organizace)

Výnosové položky	Rozpočet výnosů rok 2018
Výnosy celkem	84 952,8
Příspěvek zřizovatele - provozní	56 961,8
Příspěvek zřizovatele - účelový	0
Provozní dotace z jiných zdrojů	5 750
Zúčtování 403 do výnosů	126,5
Zapojení fondů	517,5
Ostatní výnosy	21 597

9.3.3 Plánování nákladů

Stejně jako výnosové položky, jsou i náklady organizace plánovány ročně. Jak je možné pozorovat v následující tabulce č. 27, jsou náklady členěny zejména druhově, tedy podle stejnorodých skupin. Z pohledu plánování a sestavování rozpočtu jsou rozděleny na osobní náklady, které představují pro organizaci největší skupinu výdajů, dále na odpisy, náklady na energie a ostatní náklady, kde jsou zahrnuty jak už mimořádné plánované opravy či investice, náklady na materiál, cestové a jiné předpokládané výdaje. Údaje v tabulce jsou přepočteny koeficientem.

S plánováním nákladů také souvisí stanovení nákladových limitů, které vybraná organizace provádí. Jedná se aktivitu, kdy se organizace určí předem hodnotu maximální výše nákladů, související s určitým představením nebo pořádanou akcí, která by neměla být překročena.

Tab. 27. Plánování nákladů (interní materiály organizace)

Nákladové položky	Rozpočet nákladů rok 2018
Náklady celkem	84 952,8
Osobní náklady	50 588,5
Odpisy	5 635
Energie	3 289
Ostatní náklady	25 440,3

9.4 Pozice interního auditora a nástroje controllingu

Vybraná příspěvková organizace v současné době nemá v rámci své organizační struktury vytvořeno oddělení controllingu, ani samostatnou pozici controllera či interního auditora.

Nástroje controllingu, které jsou ve společnosti využívány, jsou nyní prováděny v rámci ekonomického a personálního úseku, avšak pouze v omezené míře.

Většinu controllingových aktivit zastává v organizaci ekonomická šéfka a hlavní účetní, přičemž se jedná zejména o plánovací činnosti a reporting hospodaření. Pravidelně je sestavována rozvaha spolu s výkazem zisku a ztrát.

Výsledek hospodaření je vybranou příspěvkovou organizací sledován ročně, při konečném porovnání výkazu zisk a ztráty.

Organizací je sledována evidence počtu návštěvníků za daný časový úsek, evidováno je jistým způsobem také využívání fondů organizace, avšak jen v účetním programu, který neumožňuje přehledný a detailní pohled na jejich využití. Dále jsou evidovány výše dotací, které organizaci plynou z různých zdrojů, jak uvádí tabulka č. 28. Hodnoty v tabulce jsou přepočteny koeficientem. Stejným způsobem jako dotace jsou sledovány také dary plynoucí z různých zdrojů. Ukazatelé finanční analýzy, pro přehled o stavu hospodaření, však nejsou prováděny vůbec.

Tab. 28. Provozní příspěvek od zřizovatele (interní materiály organizace)

Provozní příspěvek od zřizovatele (Kč)	
2017	73 110
2018	78 153
+Zvýšení / - Snížení	5 053

Vzhledem k faktu, že i u příspěvkových organizací je účinné a prospěšné sledování likvidity či odstraňování časového nesouladu, je možno jako nedostatek controllingu ve společnosti považovat i to, že netvoří výkaz Cash-flow.

9.4.1 Personální controlling

Co se týče oblasti personálního controllingu, organizace eviduje zaměstnance a mzdy v personálním programu PERM3. Dochází zde k pravidelné kontrole počtu zaměstnanců a je kontrolována také jejich nemocnost. Veškerou činnost provádí zaměstnankyně na personálním oddělení. Vzhledem k faktu, že mzdové náklady činí největší položku nákladů organizace, však není tvořen žádný přehled vyplacených mezd.

9.5 Zhodnocení současného využití controllingových nástrojů

Předešlá kapitola byla věnována zhodnocení současného stavu využití nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci. Organizace nemá zavedenou pozici interního auditora ani controllera a využívá jen některé nástroje controllingu, které zabezpečují pracovníci ekonomického oddělení.

Organizace provádí činnost plánování na rok dopředu, není zavedeno žádné plánování, které by se provádělo kvartálně či měsíčně, a to jak nákladů, tak i výnosů. Výsledek hospodaření je sledován také pouze ročně, jako výsledek rozdílu mezi náklady a výnosy.

Organizace v současné chvíli netvoří výkaz cash flow a stejně tak nejsou pravidelně kontrolovány ukazatele finanční analýzy, jako je například likvidita či rentabilita nákladů z doplňkové činnosti, což by organizaci mohlo napomoci s efektivnějším hospodařením.

Na základě provedeného rozboru controllingových nástrojů bylo nalezeny jisté nedostatky, které by při zavedení mohly mít výrazný vliv na zlepšení jejího současného stavu řízení a hospodaření.

10 NÁVRH ZAVEDENÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

V předešlé kapitole byla věnována pozornost analýze současného stavu hospodaření vybrané příspěvkové organizace a následně provedeno zhodnocení jejího současného využití nástrojů controllingu. Z provedeného šetření, jsou identifikovány kladné stránky dosavadního systému, ale také nedostatky, na které by se organizace mohla zaměřit pro zajištění efektivnějšího hospodaření se svými zdroji. V této kapitole jsou navrženy vybrané nástroje controllingu, s důrazem na zlepšení současného ekonomického stavu příspěvkové organizace. Veškeré návrhy jsou vypracovány s ohledem na velikost společnosti, organizační strukturu a příslušnost k neziskovému sektoru.

10.1 Vymezení projektových příležitostí

Po prozkoumání aktuálního stavu využívání controllingových nástrojů ve vybrané příspěvkové organizaci, byly vymezeny následující prvky controllingu, které by měly vést k zefektivnění současného stavu systému a napomoci společnosti ke zlepšení hospodaření:

- vytvoření pracovní pozice interního auditora
- sestavení výkazu Cash-flow,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- operativní plánování výnosů,
- plánování zdrojů financování projektů,
- operativní plánování nákladů,
- reporting mzdových nákladů,
- sledování ukazatelů finanční analýzy.

10.2 Implementace controllingových nástrojů

Vzhledem k faktu, že jsou nástroje controllingu sledovány a evidovány pouze ve velmi omezeném rozsahu, je pro vylepšení současného ekonomického stavu vhodné jejich rozšíření, a také zavedení nových ukazatelů. Problémem se jeví také absence pracovní pozice interního auditora či controllera, prostřednictvím kterého budou navrhnuté projektové příležitosti realizovány.

10.3 Pozice interního auditora

Vybraná příspěvková organizace, je co do své velikosti a počtu přibližně 110 zaměstnanců, řazena mezi střední organizace, přičemž v poměrně krátkých časových intervalech musí čelit celé řadě ekonomických rozhodnutí, které ovlivňují její hospodářskou situaci a tím také plnění jejího hlavního poslání, pro které byla založena. Je proto možné konstatovat, že absence pozice interního auditora či controllera, brání organizaci v efektivnějším řízení a rychlejšímu rozvoji. Dle charakteru příspěvkové organizace osobně doporučuji spíše zařazení interního auditora, který by plnil úkoly spojené se zákonem č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole a zároveň by převzal veškeré controllingové úkoly a funkce, které jsou již v organizaci zavedeny, i ty nově vzniklé.

Dle provedených rozborů ve společnosti, jsou sice jisté nástroje controllingu vykonávány zaměstnanci v rámci ekonomického oddělení, nicméně tito zaměstnanci jsou prováděním činnosti controllingu zbytečně zatěžováni, a může docházet také ke zkreslování výsledků způsobené rozdílným pohledem na řešený problém. Pro společnost by zařazení interního auditora do organizace bylo tedy zajisté přínosem.

S přihlédnutím na organizační strukturu a velikost celé organizace, by bylo vhodné zřízení samostatné pozice interního auditora, a to v rámci ekonomického úseku, či jako samostatný nový oddíl organizace. Další úlevou, by pro tuto organizaci mohlo být snížení odpovědnosti z provádění controllingových činností od pracovníků z ekonomického oddělení, kteří v současné době tuto činnost vykonávají

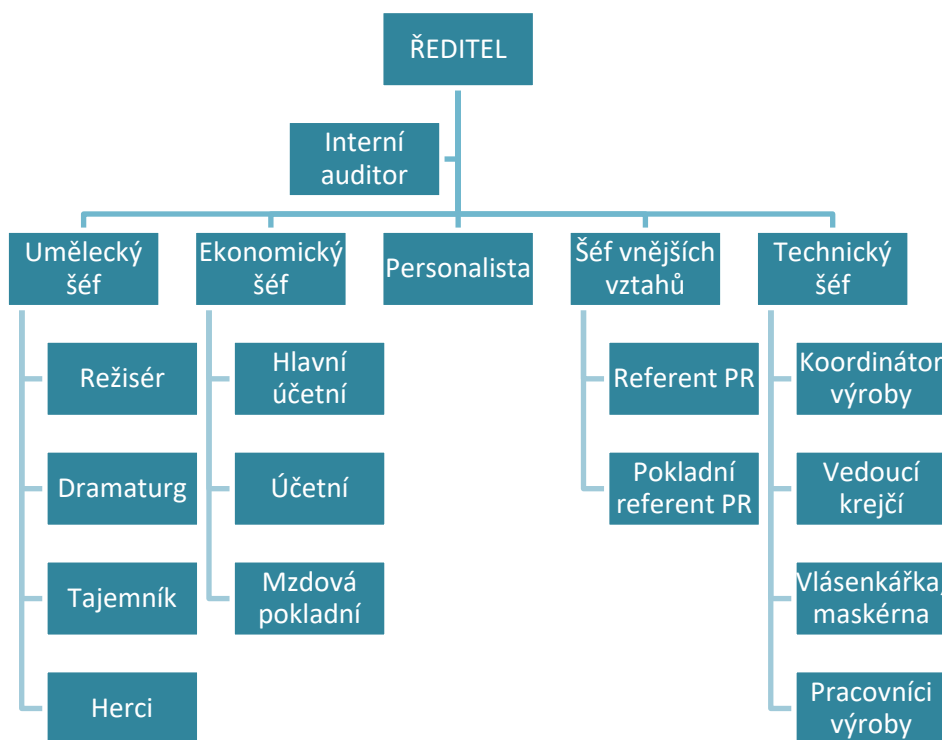
10.3.1 Požadavky kladené na interního auditora

Nově vzniklá pracovní pozice interního auditora si klade jisté nároky na pracovníka, který ji bude vykonávat. Minimálním požadavkem, by mělo být vzdělání ekonomického směru a podrobná znalost problematiky neziskového sektoru, s konkretizací na příspěvkové organizace a také auditu. Znalosti by měly být alespoň v rozsahu nižšího vysokoškolského stupně vzdělání. Jelikož bude v organizaci potřeba zavést nové controllingové nástroje, je žádoucí, aby pracovník disponoval dostatečnými praktickými zkušenostmi v oboru, s čímž souvisí také znalost informačních systémů. Co se týče osobních vlastností, měl by pracovník zvládat stresové situace. Také by měl být dostatečně pozorný a snadno navazovat vztahy s jinými lidmi.

10.3.2 Začlenění interního auditora

Jak již bylo v předešlé podkapitole zmíněno, organizaci se nabízejí dvě možnosti začlenění nové pracovní pozice interního auditora v organizační struktuře. Jednou z variant je zařazení interního auditora pod ekonomický úsek, který by byl v podřízenosti jak ekonomickému šéfovi, tak řediteli organizace. V tomto případě by však byla jeho činnost do značné míry omezena i jinými úkony ekonomického oddělení.

Druhou variantou, která by byla z mnoha hledisek pro organizaci prospěšnější, je začlenění interního auditora na štábní úrovni, přičemž by podléhal přímé nadřízenosti ředitele, kdy by výsledkem jeho činnosti byly důležité podklady pro rozhodování. V obou případech je však nutná silná kooperace s ostatními úseky organizace, jelikož interní auditor potřebuje přístup k veškerým ekonomickým informacím. Následující obrázek představuje návrh doporučeného organizačního začlenění nově vytvořené pracovní pozice.



Obr. 2. Navrhovaná organizační struktura (vlastní zpracování)

10.3.3 Činnost interního auditora

Interní auditor bude v organizaci provádět činnosti, které organizaci vyplývají ze zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě. Pracovní náplní pozice se stanou i ty činnosti, které již dříve v rámci controllingu, zastávali pracovníci z ekonomického úseku

organizace. Dále budou úkoly rozšířeny o nové nástroje, které by svou podstatou měli pomoci příspěvkové organizaci k zefektivnění jejího současného stavu hospodaření. Mezi tyto nově implementované činnosti je možno zařadit.

- vytvoření výkazu cash-flow,
- tvorba plánů,
- vytvoření výkazů o krátkodobém výsledku hospodaření,
- hodnocení ukazatelů finanční analýzy,
- reporting mezd,
- sestavení zprávy pro vedení organizace,

10.4 Řízení Cash-flow

Při analýze současného stavu controllingu v organizaci bylo zjištěno, že společnost nesestavuje výkaz o peněžních tocích neboli cash-flow. Tento výkaz by mohl být pro organizaci přínosným v mnoha směrech, zejména při pravidelném sestavování, a to minimálně s roční periodou, v lepším případě v měsíčním intervalu.

Přínosy pro organizaci bude mít zejména přehled o aktuální výši peněžních prostředků, přičemž by byl brán v potaz také fakt, že vzhledem k jejímu charakteru příspěvkové organizace, musí mít hotovostně pokryty veškeré fondy, které tvoří. Následně by tak měla povědomí o volných peněžních prostředcích, které by mohla efektivně využít, nebo by naopak získala varování o hrozící platební neschopnosti. Stal by se tedy výpomocným při řízení peněžních toků.

Návrh sestaveného výkazu cash-flow byl zkonstruován, s přihlédnutím na potřeby neziskové organizace, konkrétně příspěvkové organizace a obsahuje hodnoty celého roku. Zvolenou metodou výpočtu je metoda nepřímá. Ve výkazu je možno pozorovat rozdělení celkového CF na část, která náleží fondu kulturních a sociálních potřeb, u kterého jsou peněžní prostředky evidovány odděleně na samostatném bankovním účtu. Dále jsou zvláště evidovány peněžní prostředky fondu investičního, který má specifickou povahu z toho důvodu, že nesmí být využíván na hrazení nákladů z provozní činnosti. Provozní CF znázorňuje prostředky hlavní a hospodářské činnosti, spolu s prostředky ostatních tvořených fondů.

V tabulce č. 29 je znázorněna navrhovaná podoba výkazu, obsahující hodnoty roku 2018, přepočteny koeficientem. Je zde umožněn náhled na celkové peněžní toky organizace a opatřen o položky, které jsou vedením organizace považovány za důležité.

Tab. 29. Návrh výkazu cash flow (vlastní zpracování)

VÝKAZ CASH FLOW					
v tis. Kč					
za rok 2018		CF FKSP	CF Inves- tiční fond	CF pro- vozní	CF CELKEM
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ		555	5 521	17 715	23 791
Výsledek hospodaření	+	0	0	1 639	1 639
Odpisy DHM a DNM	+	0	435	0	435
Změna stavu opravných položek	+/-	0	0	0	0
Tvorba rezerv	+	0	0	0	0
Snížení rezerv	-	0	0	0	0
Přírůstek zásob	-	0	0	137	137
Snížení zásob	+	0	0	0	0
Přírůstek pohledávek	-	0	0	320	320
Snížení pohledávek	+	0	0	0	0
Přírůstek kr. závazků	+	0	0	0	0
Snížení kr. závazků	-	0	0	438	438
Dohadné účty aktivní	-	0	0	330	330
Dohadné účty pasivní	+	0	0	33	33
Přírůstek fondů	+	326	1 695	0	5 064
Snížení fondů	-	0	0	0	0
Příjmy z prodeje DM	+	0	0	13	13
Výdaje z nákupu DM	-	0	0	0	0
Příjmy ostatní	+	0	0	0	0
Výdaje ostatní	-	0	0	3 407	3 407
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK		326	2 130	96	2 552
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ		881	7 651	17 811	26 343

10.4.1 Přehled využití fondů

Jak již bylo výše zmíněno, organizace tvoří fondy, ze kterých v průběhu roku čerpá finanční prostředky, na úhradu různých činností. Tyto fondy musejí být pokryty prostředky na účtu. Fondy jsou evidovány v účetním programu, kde je možno pozorovat jejich aktuální stav a po jednotlivých složkách také sledovat, kdy byly čerpány a v jaké výši. V tomto ohledu by však výkaz, kde budou podrobně rozepsány činnosti, na které byly z fondů čerpány prostředky a celkový přehled čerpání, přinesly organizaci přehledný rozbor využití fondů, přineslo by

to usnadnění při tvorbě rozpočtu, který je pro hospodaření organizace velmi důležitou složkou.

Za pomoci výkazu, by bylo možné sledovat odchylky od plánu anebo pozorovat volné prostředky pro čerpání, které by mohly být využity. V rámci výkazu by byly sledovány také peněžní toky jednotlivých fondů. Následující tabulka č. 30, představuje možnou podobu výkazu vytvořenou v rámci programu Microsoft Excel. Výkaz byl vytvořen pro nejčastěji využívaný fond kulturních a sociálních potřeb. Pro organizaci by však bylo prospěšné evidovat na podobném výkazu veškeré fondy, které tvoří.

Tab. 30. Návrh přehledu čerpání fondu FKSP (vlastní zpracování)

Přehled čerpání fondu FKSP za rok ...				
Položka	Minulé období	Plán	Skutečné čerpání	Odchylka
Počáteční stav fondu				
Tvorba fondu				
> Základní příděl				
> Splátky půjček				
> Náhrady škod				
> Dary do fondu				
> Ostatní tvorba				
Čerpání fondu				
> Půjčky				
> Stravování				
> Rekreace				
> Kultura a sport				
> Peněžní dary				
> Penzijní připojištění				
> Životní pojištění				
> Jiné užití				
Konečný stav fondu				

10.5 Krátkodobý hospodářský výsledek

Dle provedené analýzy aktuálního stavu controllingu, je výsledek hospodaření organizace plánován na základě výsledku z minulých let, a je následně zjištěn při sestavování rozpočtu. Pro organizaci by však bylo prospěšné, sledovat stávající situaci hospodaření, v rámci kontroly krátkodobého výsledku hospodaření, který v současné chvíli nesestavuje. Sledování

výsledku hospodaření je pro příspěvkové organizace velmi důležitým úkonem. Tato průběžná analýza může včas odhalit možné odchylky od plánu a předejít tak nepříznivým výsledkům, které by mohly nastat na konci roku. Tento výkaz by měl být nejlépe sestavován jednou měsíčně. Tabulka č. 31 znázorňuje možnou podobu tohoto výkazu, sestavenou za pomoci programu Microsoft Excel. V návrhu tabulky jsou obsaženy přehledy krátkodobého výsledku hospodaření, jak za hlavní, tak i doplňkovou činnost a obsahují měsíční výsledky v rámci čtvrtletí. Jednotlivé hodnoty jsou vypočteny na základě porovnání celkových výnosů a nákladů, pro porovnání jsou posléze použity náklady, výnosy i výsledek hospodaření předešlého období. Dále plánované hodnoty, a také současný stav těchto položek. Pro odhalení případných výchylek od plánu, je využita položka odchylky.

Tab. 31. Návrh výkazu o Krátkodobém výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Krátkodobý hospodářský výsledek v tis. Kč								
za rok 2018	Minulé období	Plán	Skutečnost čtvrtletí				Celkem	Odchylka
			1.	2.	3.	4.		
Hlavní činnost								
Celkové náklady								
Celkové výnosy								
Výsledek hospodaření								
Hospodářská činnost								
Celkové náklady								
Celkové výnosy								
Výsledek hospodaření								

10.6 Plánování

Pro každou příspěvkovou organizaci je velmi důležitou složkou řízení právě plánování. Dle provedených analýz bylo zjištěno, že organizace plánuje zejména na rok dopředu. Nicméně by organizaci mohl velmi pomoci zavedení operativního plánování, a to v různých oblastech řízení společnosti. Mezi využitelné nástroje operativního plánování patří jak plánování výnosů z vlastní činnosti, tak i operativní plánování nákladů. Nápomocné by pro organizaci mohlo být také zavedení plánování zdrojů financování projektů, které budou organizací pořádány.

Ostatní vlastní výnosy								
CELKOVÉ VLASTNÍ PŘÍJMY								
Kvartální odchylka -/+								

10.6.2 Plánování a evidence dotací

Dle rozboru financování vybrané příspěvkové organizace bylo zjištěno, že kromě příjmů, které organizaci plynou z vlastní činnosti, velkou část výnosů tvoří finanční prostředky získané formou dotací od různých zdrojů, jak již od zřizovatele, Zlínského kraje anebo ze státních fondů. Pro organizaci je tato forma financování velmi důležitá a pro lepší hospodaření a řízení je také potřeba této oblasti věnovat zvýšenou pozornost. Následující tabulka č. 33, představuje navrhovanou podobu výkazu, který eviduje finanční podporu ze strany donátorů rozdělenou dle poskytovatele dotace, účelu dotace, a také srovnání s předešlým rokem, díky čemuž bude mít organizace přehled, zda jí byly dotace navýšeny či se naopak snížily. Tento přehled informací také organizaci pomůže přesněji odhadnout předpokládanou výši podpory, pro nadcházející rok.

Tab. 33. Návrh evidence dotací (vlastní zpracování)

Evidence příspěvků a dotací (Kč)				
Za rok				
Poskytovatel	Účel dotace	Dotace minulého období	Dotace běžného období	- Snížení + zvýšení
Zřizovatel	Provozní příspěvek			
Zřizovatel	Investice (světla)			
Zřizovatel	Investice (skříňky)			
Celkem zřizovatel				
Ministerstvo kultury	Dotace na činnost			
Ministerstvo kultury	Festival			
Ministerstvo kultury	Projekt 1			
Ministerstvo kultury	Projekt 3			
Celkem ministerstvo				
Zlínský kraj	Dotace na činnost			
Celkem Zlínský kraj				
Jiné dotace	Festival			
Celkem Dotace				

10.6.3 Evidence darů a udržení dárců

Jak vyplynulo z provedené analýzy financování, vybrané příspěvkové organizace, jistá část finančních prostředků, kterými organizace disponuje, pochází od individuálních dárců či firemních dárců. V rámci efektivnějšího hospodaření, by však organizace mohla provádět a sestavovat evidenci dárců, kde by bylo také vyznačeno, na jaký druh aktivity byl tento dar poskytnut. Tato evidence organizaci poslouží nejen pro přehled o poskytnutých darech a jejich výši, ale nově navržený pracovník může touto cestou provádět také velmi důležitou činnost, která se skládá z udržení se stávajících dárců v organizaci. Za pomoci tohoto přehledu je možno mít rychlý přístup ke kontaktním informacím o dárcích, a ty následně kontaktovat o nových příležitostech a projektech organizace spolu s poděkováním, za již poskytnuté dary. Tabulka č. 34 znázorňuje možnou podobu evidenčního listu dárců organizace, který je rozdělen na dárci individuální a firemní. Jsou zde obsaženy kontaktní informace o dárcích spolu s rozdělením, na jaký projekt dárci již přispěli.

Tab. 34. Návrh evidence dárců (vlastní zpracování)

Evidence dárců organizace za rok				
Firemní dárci:	E-mail	telefon	Podporovaný projekt	Výše daru
Dárce 1			Projekt 1	
Dárce 2			Festival	
Dárce 3			Festival	
Dárce 4			Projekt 2 + festival	
Dárce 5			Projekt 1	
Celkem dary od firemních dárců				
Individuální dárci:	E-mail	telefon	Podporovaný projekt	Výše daru
Dárce 6			Festival	
Dárce 7			Projekt 3	
Dárce 8			Divadelní hra 1	
Dárce 9			Festival	
Celkem dary od individuálních dárců				
Celkem dary od všech dárců				

10.6.4 Plánování doplňkové činnosti

Vybraná příspěvková organizace, má na základě povolení od zřizovatele možnost, provozovat doplňkovou činnost. Za pomoci aktivit, které v rámci této činnosti provozuje, příznivě ovlivňuje finanční situaci organizace. Spousta neziskových organizací však rozšiřuje svou doplňkovou činnost o prodej reklamních a upomínkových předmětů, což by bylo velmi přínosné zavést také u vybraného divadla, jelikož nákup těchto předmětů v dnešní době oceňuje celé spektrum zákazníků.

Prodej upomínkových předmětů

Organizace se již věnuje prodeji brožurek, které zahrnují popis jednotlivých představení či akcí, které pořádají, a také drobných upomínkových předmětů. Vzhledem k vysoké návštěvnosti, by však mohla organizace začít také s prodejem, například triček s potiskem divadelního představení, které by bylo v dané době inscenováno. Podobná prodejní aktivita je aktuálně velmi žádaná, zejména u mladších diváků. Tyto výrobky by následně bylo možno zakoupit v pokladně hlavní budovy anebo v případě vyššího zájmu, také zařadit na webové stránky. Jelikož má v současné chvíli organizace velké spektrum dodavatelů, kteří se věnují výrobě podobného zboží, nebylo by pro ni komplikované zajistit si nákup těchto předmětů, v co možná nejvýhodnější ceně.

Cena, za kterou by se následně výrobek prodával, by byla zvolena na základě kalkulace, jejíž navrhnutá podoba je vyobrazena v tabulce č. 35. Kalkulace je provedena na reklamní tričko s potiskem nejhranější činohry divadla. Cena byla stanovena na částku 149 Kč. Jsou zde zahrnuty náklady na pořízení zboží, za které by byl jeden z dodavatelů ochoten zboží dodávat. Cena byla stanovena při porovnání s podobnými předměty prodávaných v jiných divadlech. Následně hodnota zisku, který by organizace za zboží získala, činil 62,5 Kč/ks.

Tab. 35. Návrh Cenové kalkulace reklamního trička (vlastní zpracování)

Cenová kalkulace reklamního trička (Kč)	
Náklady na 1 tričko	85
Náklady na potisk 1 trička	11
Přímé náklady celkem	96
Náklady na dopravu	0,5
Náklady na 1 tričko celkem	86,5
Zisk	62,5
Doporučená cena 1 trička	149

Následně by pak bylo vhodné, v závislosti na prodáváných produktech organizací, vytvářet plán prodeje těchto upomínkových předmětů, a to nejlépe v intervalu každého čtvrt roku, spolu s vyhodnocením, jaký výrobek byl nejvíce zakupován ze strany zákazníků. Dle provedené analýzy nástrojů controllingu, organizace v současnosti neprovádí tento plán prodeje, i přesto, že jisté upomínkové předměty již prodává. Proto by bylo vhodné začít si tento prodej evidovat a porovnávat, který výrobek se prodává nejméně a který nejvíce, popřípadě provést revizi nabízeného zboží. Tento plán prodeje je vyobrazen v následující tabulce č. 36, kde jsou zahrnuty produkty již nabízené, spolu s nově navrženým zbožím.

Tab. 36. Návrh Plánu prodeje upomínkových předmětů (vlastní zpracování)

Plán prodeje upomínkových předmětů (Kč)							
Položka	Plán prodeje I. čtvrtletí			Skutečný prodej I. čtvrtletí			Odchylka v množství
	množství	cena	tržby	množství	cena	Tržby	
Placky							
Tašky							
Fotky							
Brožury							
Trička							
Magnetka							
CELKEM							

10.6.5 Plán financování projektu

Vzhledem k faktu, že se vybraná příspěvková organizace poměrně aktivně věnuje pořádání nejen divadelních představení a vernisáží, ale pořádání celé řady festivalů a různých jiných projektů, bylo by v rámci zefektivnění jejího hospodaření s finančními prostředky prospěšné zavedení controllingového nástroje, který bude evidovat a vyhodnocovat, kolik finančních prostředků bude mít k dispozici od různých zdrojů, na realizace konaného projektu. Ekonomické oddělení, ale i vedení organizace, by na základě plánu financování projektů, mohlo také kontrolovat vzniklé odchylky od plánu. Také by z něj byl patrný přehled skutečně získaných finančních prostředků, spolu s rozdělením, od jakých zdrojů tyto prostředky plynou. Tabulka č. 37, představuje možnou podobu výkazu sestavenou za pomoci MS Excel, kterou by mohla organizace využívat.

Tab. 37. Návrh Plánu financování projektu (vlastní zpracování)

Plán financování projektu			
Příjmy z realizace	Plánované příjmy	Skutečné příjmy	Odchylka příjmů
Vstupné			
Prodej tiskovin			
Prodej zboží			
Příjmy z reklamy			
Sponzoři			
Dary - individuální dárce			
Dary - podniky			
Dotace zřizovatel			
Dotace Zlínský kraj			
Dotace Ministerstvo kultury			
Dotace jiné			
Zahraniční zdroje			
Ostatní příjmy			
Zdroje financování celkem			

10.6.6 Operativní plánování nákladů

Plánování nákladů je pro organizaci důležitou součástí řízení. Náklady jsou organizací plánovány ročně, nicméně se jedná o položky výkazu zisku a ztráty, které mohou být velmi proměnlivé, a tudíž by bylo pro organizaci prospěšnější je evidovat, analyzovat, a také vyhodnocovat v rámci čtvrtletního přehledu.

Následující tabulka č. 38, představuje návrh možné podoby operativního plánu nákladů, vytvořené za pomoci systému MS Excel. Tabulka obsahuje veškeré položky nákladů, které organizaci pravidelně nastávají a které mohou být kontrolovány v rámci kvartálního vyhodnocování. Organizace, jak již bylo řečeno, tvoří roční přehled a plán nákladů, přičemž spolu s čtvrtletním plánem může nastavit opatření, které pomohou předejít možným problémům. Navrženou tabulku je také možno modifikovat dle potřeby organizace, například na měsíční sledování vzniklých nákladů a celkových odchylek.

Tab. 38. Návrh operativního plánu nákladů (vlastní zpracování)

Plán nákladů v tis. Kč za rok								
Položka	1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí	
	plán	výdaj	plán	výdaj	plán	Výdaj	plán	výdaj
Spotřeba materiálu								
Spotřeba energie								
Náklady na prodané zboží								
Opravy a udržování								
Cestovné								
Reprezentace								
Výkony spojů								
Honoráře, tantiémy								
Pořízení majetku								
Nájemné								
Fotograf, grafik								
Tisky								
Propagace, reklama								
Školení, kurzy								
Provize placené								
Bankovní poplatky								
Ostraha								
Úklid								
Mzdové náklady								
Sociální a zdravotní pojištění								
Osobní náklady								
Odpisy majetku								
Finanční náklady								
Ostatní náklady								
CELKOVÉ VLASTNÍ VÝDAJE								
Kvartální odchylka -/+								

10.7 Personální reporting

U vybrané příspěvkové organizace, jak již bylo výše zmíněno, největší strukturu nákladů, a to až 45 %, tvoří mzdové náklady. Mzdy i zaměstnanci jsou v organizaci evidovány v informačním systému PERM3, který poskytuje rozsáhlé informace a hodnoty o platech pracovníků, v poměrně nepřehledné formě. Pro ředitel organizace, ekonomickou šéfkou nebo dokonce zřizovatel by však bylo mnohem jednodušší mít přehledný seznam obsahující informace o tom, jak byly ročně využívány finanční prostředky určené na mzdové náklady. Na základě tohoto soupisu, by pak bylo pro vedení organizace snazší, navrhovat rozpočet a výši transferů, které poputují na úhradu právě mzdových nákladů. Také by získala přehled o tom, jak naplňovala plán nákladů v této oblasti a měla přehled o tom, kde vznikla odchylka od skutečnosti. V případě, kdyby byl výkaz sestavován v měsíčním intervalu, by bylo pro organizaci možné kontrolovat, zda jsou náklady stále v limitu.

Tab. 39. Návrh evidence mzdových nákladů (vlastní zpracování)

Mzdy a související výdaje v Kč za rok 2018				
Rozpočtovaná položka		Plán	Skutečnost	Odchylka
THP	Tarify			
	Osobní příplatky			
	Náhrady mezd			
	Odměny			
	Jubilea			
Ostatní	Tarify			
	Osobní příplatky			
	Náhrady mezd			
	Odměny			
	Jubilea			
Celkem	Tarify			
	Osobní příplatky			
	Náhrady mezd			
	Odměny			
	Jubilea			
Jiné	Práce na dohody			
	Sociální pojistné			
	Zdravotní pojistné			
	FKSP			

10.8 Kontrola vybraných ukazatelů finanční analýzy

Dle provedené analýzy současného stavu využití controllingových nástrojů vybrané příspěvkové organizace, bylo zjištěno, že aktuálně netvoří přehled a hodnocení ukazatelů finanční analýzy, které mohou být považovány za důležité, vzhledem ke kontrole a zefektivnění současného stavu hospodaření, a také povaze příspěvkových organizací.

Jedním z ukazatelů, který je možno považovat za důležité pravidelně analyzovat, sledovat a vyhodnocovat, je ukazatel likvidity. Dle provedené analýzy v předešlé kapitole, bylo zjištěno, že se likvidita organizace pohybuje v poměrně vysokých hodnotách a v porovnání s doporučenými hodnoty se velmi vychylovala. Tento fakt je částečně způsoben tím, že organizace musí mít peněžními prostředky pokryty fondy, které tvoří. Pokud by organizace začala s pravidelnou kontrolou likvidity, ale také modifikované okamžité likvidity, která je upravena o prostředky nutné k pokrytí fondů, mohla by peněžní prostředky efektivně využívat, a přibližovat se k hodnotám, které jsou doporučovány.

Důležitým ukazatelem finanční analýzy pro příspěvkové organizace, je také ukazatel autarkie. Za pomoci zavedení stálé kontroly tohoto ukazatele, by divadlo i zřizovatel získalo přehled o míře soběstačnosti. V současné době se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v příznivých hodnotách, avšak jisté výkyvy také zaznamenává, a proto je dobré sledovat a kontrolovat autarkii pravidelně.

Pro podnikatelskou sféru je jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy také vyhodnocování rentability. Vybraná příspěvková organizace patří do sektoru neziskového, avšak od svého zřizovatele má povoleno provozovat činnost doplňkovou. Právě u této hospodářské činnosti by bylo vhodné se zaměřit na analýzu její rentability nákladů, jelikož by měla být realizována, jakožto činnost zisková. Na základě sledování tohoto ukazatele, je možno zjistit, zda není potřeba provést opatření, aby se stále pohyboval v kladných hodnotách.

V následující tabulce č. 40, je představena možná podoba výkazu, vhodného pro sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy organizace za určitý rok. Obsahuje hodnoty minulého období, běžného období, ale také doporučené hodnoty kontrolovaných ukazatelů. Tabulka také zahrnuje údaje z finančních výkazů, ze kterých je ukazatel následně vypočítán.

Tab. 40. Návrh Přehledu vybraných ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování)

Přehled vybraných ukazatelů finanční analýzy Za rok			
Položky výkazů (Kč)	Minulé období	Běžné období	Doporučená hodnota
<i>Oběžná aktiva</i>			x
<i>Peněžní prostředky + pohledávky</i>			x
<i>Peněžní prostředky</i>			x
<i>Peněžní prostředky – prostředky fondů</i>			x
<i>Krátkodobé závazky</i>			x
<i>Výnosy z hlavní činnosti</i>			x
<i>Náklady z hlavní činnosti</i>			x
<i>HV z doplňkové činnosti</i>			x
<i>Náklady z doplňkové činnosti</i>			x
Ukazatelé	Minulé období	Běžné období	Doporučená hodnota
Běžná likvidita			1,5 – 2,5
Pohotová likvidita			0,5 – 1,5
Okamžitá likvidita			0,2 – 0,5
Modifikovaná okamžitá likvidita			0,2 – 0,5
Ukazatel autarkie			100 %
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti			Kladné

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce byla zaměřena na implementaci vybraných nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci. Cílem bylo zvolit ty nástroje, které by v závislosti na povahu organizace, přispěly k zefektivnění systému řízení a napomohli také k lepšímu hospodaření s finančními prostředky. Závěrečná kapitola je zaměřena na identifikaci rizik projektu, a také na definování přínosů a nákladů celé implementace navržených controllingových opatření.

11.1 Přínosy projektu

Aby každý projekt fungoval, vždy je na začátku potřeba vynaložit určité úsilí jak ve formě času, tak ve formě finančních nákladů. Pokud však organizace úspěšně implementuje nástroje controllingu, je možné očekávat ekonomické užitky, které přinesou úsporu nákladů a zvýšení příjmů, a s tím spojené zefektivnění hospodaření, vedoucí k lepšímu plnění poslání vybrané příspěvkové organizace.

Controllingové nástroje byly pro organizaci navrženy zejména z důvodu vylepšení současného systému řízení a pro podporu rozhodovacího procesu vedoucích pracovníků. Tuto činnost zabezpečí za pomoci plnohodnotného toku informací zaměstnanec na pozici interního auditora.

Vybrané nástroje controllingu, které byly zvoleny jako užitečné pro zvýšení kvality hospodaření vzhledem k povinnosti pravidelného sestavování rozpočtu je operativní finanční plánování. Jedná se jak o plánování příjmů rozdělených dle vícezdrojového charakteru, tak i nákladů, se kterými je nutno počítat v rámci běžného provozního cyklu i plánované investiční činnosti, přičemž bude v rámci operativního plánování probíhat také pravidelná kvartální kontrola odchylek a následně mohou být nastavena nápravná opatření. Zvoleným nástrojem pro evidenci a kontrolu finančních prostředků byly v rámci projektu navrženy evidenční výkazy operativního plánu výnosů, nákladů a plán financování projektu, evidence dárců a donátorů.

Finanční řízení je také jednou z oblastí, která bude v organizaci výrazně zlepšena po zavedení navrhovaných nástrojů controllingu. Pro podporu stávajícího řízení peněžních toků bude sloužit sestavený výkaz cash flow, zkonstruovaný pro potřeby vybrané příspěvkové organizace a zohledňující tvorbu jejích fondů, a čerpání dotací, které pro ni mají velký vý-

znam. Tento navržený výkaz při minimálně každoročním sestavování promítne výši jednotlivých peněžních prostředků, které má organizace k dispozici, a které může vhodněji alokovat.

Jelikož příspěvková organizace ze zákona tvoří řadu finančních fondů, které v průběhu roku často využívá, jako přínos pro zlepšení stavu hospodaření a řízení organizace je také pravidelná tvorba navrhovaného přehledu o čerpání těchto fondů.

Zavedením sestavování navrženého výkazu o krátkodobém výsledku hospodaření, organizaci poskytne přehled o průběžném stavu jejího hospodaření a to jak z vlastní činnosti, tak i z činnosti doplňkové. Tento přehled odhalí slabá místa aktuálního stavu a organizace následně může v průběhu roku nastavit jiná opatření.

Pro pravidelný přehled a vyhodnocení aktuálního stavu ekonomické situace, napomůže organizaci také navržený přehled vybraných ukazatelů finanční analýzy. Jedná se o výkaz řízení likvidity, modifikované likvidity, autarkie, a také rentability nákladů z doplňkové činnosti. Výčet těchto ukazatelů umožní rychlou reakci na nepříznivou situaci.

11.2 Ekonomická náročnost projektu

K tomu, aby byly úspěšně zavedeny controllingové nástroje, je potřeba nejprve investovat peněžní prostředky. Ovšem vzhledem k faktu, že je projekt sestaven pro příspěvkovou organizaci, je konstruován způsobem, aby s jeho zavedením nevznikly zbytečně vysoké náklady. Celková ekonomická náročnost projektu se však bude odvíjet na základě rozhodnutí ze strany vedení organizace. Náklady je dle jejich povahy možno rozdělit na jednorázové, vznikající na začátku projektu a následně průběžné náklady, vznikající v průběhu celé doby aplikace controllingových nástrojů.

11.2.1 Informační systémy

Vzhledem k faktu, že příspěvková organizace disponuje celou řadou informačních systémů různého charakteru, není nutné zavedení a nákup nových softwarů. Veškeré evidenční výkazy sestavené v rámci projektu jsou sestaveny za pomoci programu MS Excel, který organizace využívá.

11.2.2 Pracovní pozice interního auditora

Pro úspěšnou implementaci controllingových nástrojů je potřeba zaměstnat pracovníka na pozici interního auditora. Organizaci se v tomto směru nabízí různé možnosti provedení, které s sebou nesou rozdílnou výši nákladů.

Přijetí nového pracovníka

V případě, že si organizace zvolí variantu vytvoření nové pracovní pozice interního auditora a přijetí nového pracovníka, který bude obstarávat činnosti controllingu, získávání finančních prostředků a také kontrolou hospodaření, bude potřeba počítat s náklady na jeho získání a udržení. Mezi jednorázové náklady bude muset být zahrnuta inzerce této pracovní pozice. Pro nalezení vhodného kandidáta je potřeba zadat inzerát na internetové portály a do tisku, který se zaměřuje na danou problematiku. Jako vhodné se jeví pracovní portály Jobs.cz, kde se cena nejlevnější inzerce činí 5 900 Kč anebo Práce.cz, kde inzerce stojí 3 500 Kč/měsíčně. Dále by inzerce probíhala formou vyvěšení inzerátu přímo na webových stránkách organizace a jejích sociálních sítích.

Následně je potřeba nakoupit vybavení, které daný pracovník bude potřebovat k výkonu své činnosti. Jedná se o nový počítač s potřebným kancelářským vybavením, které vychází v hodnotě 16 500 Kč. Náklady na kancelářské prostory nejsou potřeba vynakládat, jelikož nebytových administrativních prostor je v budově divadla dostatek. Co se týče nábytku do kanceláře je v organizaci zastoupen ve vysokém počtu, takže není potřeba dokupovat.

Náklady průběžné se budou skládat zejména ze mzdy a povinných odvodů za zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem. Jelikož je vybraná organizace příspěvkovou organizací územně samosprávného celku, mzdové náklady na zaměstnance vycházejí z platových tarifů, které jsou dány legislativou. V potaz je brána jednak platová třída, podle které se odvíjí výše mzdy na základě vzdělání a platový stupeň, kde je započítávána praxe. Jelikož je u kvalifikovaného interního auditora vyžadováno vysokoškolské vzdělání a alespoň pětiletá praxe v oboru, jeho výše mzdy se bude odvíjet následovně: Platová třída interního auditora je 10. třída, platový stupeň za pětiletou praxi je 4. stupeň a po třech měsících vykonané práce je v organizaci poskytován osobní příplatek. Z FKSP by následoval příspěvek na stravenky ve formě 14 Kč na jednu stravenku a 26 Kč příspěvek na stravenku z nákladů organizace. Další formou průběžných nákladů jsou odvody pojišťovně. V tabulce č. 41 je uvedený celkový přehled nákladů na nově přijatého zaměstnance ve variantě úspory nákladů.

Tab. 41. Náklady na nově přijatého zaměstnance (vlastní zpracování)

Náklady na nově přijatého zaměstnance (Kč)	
Inzerce pracovní pozice na portálu Práce.cz	3 500
Počítač + vybavení kanceláře	16 500
Jednorázové náklady celkem	19 500
Měsíční plat zaměstnance	21 350
Měsíční odvody zdravotního pojištění	1 922
Měsíční odvody sociálního pojištění	5 338
Ostatní měsíční náklady za zaměstnance	520
Měsíční příspěvek z FKSP	280
Osobní příplatek (od 3. měsíce)	2 000
Průběžné náklady za zaměstnance za měsíc celkem	29 410
Celkové náklady na nového zaměstnance za rok	384 420

Vytvoření funkce interního auditora ze stávajícího zaměstnance

Druhá možnost, kterou si může organizace vybrat při vytváření pracovní pozice interního auditora, je přiřazení této pracovní pozice na stávajícího zaměstnance. V tomto případě by však bylo nutné, aby tento zaměstnanec vykonal školicí kurzy z oblasti controllingu a interního auditu. Tabulka č. 42 zobrazuje přehled potřebných kurzů a školení, které by byla potřeba na kvalitní výkon funkce interního auditora. Následně tabulka č. 43 shrnuje celkové výdaje za tento přesun pracovní pozice čítající náklady za cestovné, navýšení platu v důsledku změny pracovní pozice a také celkové náklady za absolvované kurzy včetně porovnání s výše uvedenými náklady, které by vznikly při přijetí nového zaměstnance.

Tab. 42. Controllingové kurzy (vlastní zpracování)

Controllingové kurzy			
Firma	Druh kurzu	Místo	Cena s DPH (Kč)
Controller institut	Implementace controllingu	Praha	10 100
Controller institut	Řízení likvidity a cash flow	Praha	11 000
Top vision	Finanční controlling	Praha	9 990
gcgroup	Interní audit-školení	Praha	15 600

Tab. 43. Náklady převedení funkce interního auditora (vlastní zpracování)

Náklady převední funkce interního auditora celkem (Kč)	
Kurzy controllingu + cestovné	50 400
Zvýšení platu + SP a ZP za měsíc	8 940
Zvýšení osobního příplatku	1 000
Celkové náklady na nového zaměstnance za rok	169 680

Následně z tabulek vyplývá, že je nákladově méně náročnou variantou je převedení funkce na stávajícího zaměstnance. Nicméně zde přichází v úvahu také fakt, že převedené místo účetní by muselo být nahrazeno dříve či později novým zaměstnancem.. Čímž by se výrazně prodražilo provedení této varianty, a proto je z mé strany doporučeno přijetí varianty první a to přivzetím nového zaměstnance, který bude mít v dané činnosti i vyšší praktické zkušenosti.

11.3 Časová analýza projektu

Celkový projekt implementace controllinových nástrojů do vybrané příspěvkové organizace se skládá z jednotlivých částí, které na sebe vzájemně navazují. Pro bezproblémové zavedení tohoto projektu je zapotřebí jedenácti fází, které popisuje následující tabulka č. 44, tabulka také udává dobu trvání jednotlivých činností a návaznost na sebe, v nejkratší možné proveditelné době jednotlivých aktivit. Tabulky číslo 44 představují implementaci projektu do síťové analýzy.

Tab. 44. Popis činností časové analýzy (vlastní zpracování)

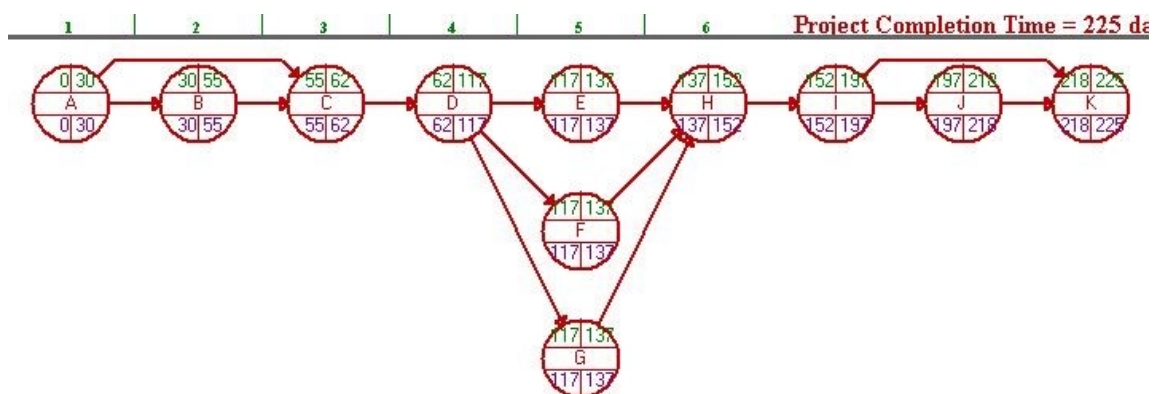
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předešlá činnost
A	Inzerce pracovního místa	30	-
B	Výběrové řízení	25	A
C	Nástup nového zaměstnance	7	A, B
D	Sběr potřebných dat a informací	55	C
E	Provedení analýzy hospodaření	20	D
F	Provedení analýzy financování	20	D
G	Rozbor současných nástrojů controllingu	20	D
H	Návrh nových využitelných nástrojů	15	E, F, G
CH	Tvorba controllinových výkazů	45	H
I	Implementace controllingu	21	CH
J	Představení celého projektu	7	CH, I

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		30
2	B	A	25
3	C	A, B	7
4	D	C	55
5	E	D	20
6	F	D	20
7	G	D	20
8	H	E, F, G	15
9	I	H	45
10	J	I	21
11	K	I, J	7

Obr. 3. Zadané činnosti ve WinQSB (vlastní zpracování)

04-07-2019 14:01:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	
	1	A	Yes	30	0	30	0	30	0
	2	B	Yes	25	30	55	30	55	0
	3	C	Yes	7	55	62	55	62	0
	4	D	Yes	55	62	117	62	117	0
	5	E	Yes	20	117	137	117	137	0
	6	F	Yes	20	117	137	117	137	0
	7	G	Yes	20	117	137	117	137	0
	8	H	Yes	15	137	152	137	152	0
	9	I	Yes	45	152	197	152	197	0
	10	J	Yes	21	197	218	197	218	0
	11	K	Yes	7	218	225	218	225	0
	Project	Completion Time	=		225	days			
	Number of	Critical Path(s)	=		12				

Obr. 4. Výsledky řešení z WinQSB (vlastní zpracování)



Obr. 5. Síťový graf z programu WinQSB (vlastní zpracování)

Řešení tohoto projektu, vypočítaného programem WinQSB, má pouze jednu kritickou cestu, která prochází všemi uzly: A – B – C – D – E – F – G – H – I – J – K. Celková doba projektu,

od inzerce pracovního místa až po představení celého projektu vedoucím orgánům organizace, trvá 225 dnů. Žádná z činností projektu nezahrnuje časové rezervy.

11.4 Riziková analýza

Realizace každého nového projektu představuje pro příspěvkovou organizaci budoucí přínosy, ale také možná rizika, které je potřeba brát v úvahu a případně nastavit opatření, která by předcházela jejich vzniku. Rizikům, kterým je potřeba při implementaci controllingu věnovat pozornost lze následovně rozdělit. Definovaná rizika by neměla vést k neproveditelnosti projektu, avšak organizace by měla s těmito riziky počítat a pokusit se předcházet možným následkům.

Riziko personální

Jelikož využívání navržených nástrojů controllingu závisí z velké části na zaměstnanci, který bude tuto činnost provádět, stává se významným rizikem personální riziko. Zde se jedná zejména o riziko, vznikající špatně zvoleným pracovníkem na pozici interního auditora v organizaci. Při nevhodném výběru zaměstnance, jak již z externích nebo interních zdrojů se může stát, že efektivita a kvalita vykonávané práce tohoto pracovníka nebude dostačující. Na druhou stranu se možné, že ani pro zaměstnance nebude pracovní pozice ideální z důvodu peněžního odměňování či náplně pracovní doby. Personální rizika však sebou přináší také hrozbu, že kolektiv stávajících pracovníků nebude ochoten kooperovat a napomáhat novému zaměstnanci anebo projeví odpor ke změnám u nově nastaveného systému.

Eliminace těchto rizik je možná zejména důsledným výběrovým řízením a zvolením kvalifikovaného pracovníka, disponujícím zkušenostmi. Také je důležité seznámit stávající zaměstnance s plánovanými změnami a definovat, jaké výhody a povinnosti jim z nově nastaveného systému poplynou.

Riziko organizační

Organizační riziko může v organizaci nastat nesprávným zařazením interního auditora do organizační struktury. Pozice byla zařazena na štábní úrovni, přičemž je nezávislá na konání ekonomického oddělení, do kterého spadá. Vše závisí na rozhodnutí organizace, jakým způsobem bude nově vzniklá pracovní pozice zařazena.

Riziko finanční

Finanční riziko projektu je spojováno zejména s náklady na nově vzniklou pracovní pozici interního auditora. Jedná se o mzdové náklady, které jsou počítány ve formě platových tarifů a mimo jiné také jednorázové náklady, které vznikají při založení této funkce.

Riziko technické

V organizaci může nastat situace, kdy by došlo k chybnému nastavení informačních systémů, což by mělo za následek chybně zpracované informace a nepochopení jednotlivých nástrojů controllingu. Jedná se o technické riziko, které je možno eliminovat precizním nastavením všech nástrojů a systému, ve spolupráci s informačním technikem a interním auditorem.

Přes veškerá rizika jsou však převyšována přínosy pro organizaci, a proto doporučuji projekt realizovat.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci, které by přispěly ke zdokonalení řízení a rozhodování, zefektivnily dosavadní úroveň hospodaření a zkvalitnily finanční řízení z oblasti veřejných financí.

Celá práce se skládá ze dvou částí, přičemž částí projektové předchází část teoretická. V rámci teoretické části byla vypracována literární rešerše z oblasti neziskových organizací, zaměřených zejména na příspěvkové organizace, přičemž bylo rozebráno jejich hospodaření a způsoby financování. Práce se také soustředila na teoretické poznatky z oblasti controllingu, jeho cílů, funkcí, a nástrojů. Tyto teoretické poznatky posloužily jako podklad pro vypracování praktické části.

V úvodu praktické resp. analytické části, byla představena vybraná příspěvková organizace, včetně předmětu činnosti hlavní a doplňkové, které slouží k naplnění hlavního poslání organizace. U představení společnosti byl také proveden rozbor organizační struktury a vývoje počtu zaměstnanců. Následovalo provedení vybraných ukazatelů finanční analýzy, kde bylo dle zjištěných výsledků vyhodnocen současný stav finančního zdraví a hospodaření organizace. Výsledky analýzy poukázaly na skutečnost, že největší podíl na celkových nákladech organizace mají zejména mzdové náklady a tedy i celkové osobní náklady. Také byl proveden rozbor zdrojů financování. V rámci analytické části byl také zanalyzován a zhodnocen současný stav využívání controllingových nástrojů. Bylo zjištěno, že jsou tyto nástroje v organizaci využívány pouze v omezené míře, přičemž jsou tyto nástroje vykonávány pracovníky z ekonomického úseku. Na základě provedených analýz byly zjištěny nedostatky, které se staly východiskem pro navržení projektu.

Organizaci byly navrženy jednotlivé vybrané controllingové nástroje, které by měly posloužit k zlepšení současného stavu řízení a hospodaření. Bylo navrženo operativní plánování, zejména výnosů z vlastní činnosti, doplňkové činnosti a plánování a evidence dotací s dary od různé skupiny donátorů a dárců. Navrženo bylo také operativní plánování nákladů organizace včetně zvláštní evidence mzdových nákladů, které tvoří největší část nákladů organizace.

Z provedených analýz bylo dále zjištěno, že společnost netvoří v rámci finančního řízení výkaz cash flow, který by pro ni byl prospěšný v mnoha ohledech zavést. Návrh možné podoby výkazu cash flow a výkazu o krátkodobém výsledků hospodaření byly také v projektu představeny.

V rámci projektu byla také navržena kontrola vybraných ukazatelů finanční analýzy, zejména specifických pro příspěvkové organizace, jelikož tyto ukazatele nejsou v současné době organizací sledovány. Tato kontrola organizaci může pomoci předejít případným problémům. Pro celkovou implementaci byla také navržena pozice interního auditora, který by v organizaci prováděl jak již stávající nástroje controllingu, tak i ty nově vytvořené. Interní auditor byl vymezen v organizační struktuře a byly definovány požadavky pro tuto pracovní pozici.

Závěrečná kapitola je věnována analýze rizik, které z implementace organizaci mohou vyplynout, spolu s vyhodnocením ekonomické náročnosti a přínosů, a také časové náročnosti projektu.

Návrhy, které byly v rámci projektu vytvořeny, mají organizaci pomoci s lepším vedením hospodaření a sloužit jako podpora při rozhodovacích procesech a řízení vybrané příspěvkové organizace. Z pohledu přínosů, které tento projekt pro organizaci může znamenat, jsou-li brány v úvahu také rizika a finanční náročnost, jsou pozitivní přínosy převyšující nad negativními. Projekt proto doporučuji v organizaci implementovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
2. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ, 2007, *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 89 s., [20] ISBN 9788024512938.
3. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2015. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. 400 s. ISBN 978-80-7478-799-7.
4. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2017. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Vyd 2. Praha: Wolters Kluwer, 304 s. ISBN 978-80-7552-476-8.
5. DRÁBKOVÁ, Zita, 2017. *Kreativní účetnictví a účetní podvody*. Vyd. 2, Praha: Wolters Kluwer ČR, 152 s. ISBN 978-80-7552-791-2.
6. DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. Vyd. 2, Praha: CH. Beck, xiii, 202 s. CH Beck pro praxi. ISBN 8071798053.
7. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Vyd 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
8. ESCHENBACH, Rolf, 2004 *Controlling*. Vyd.2. Praha:ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
9. FIBÍROVÁ, Jana, 2003 *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Vyd. 2. Praha: Grada, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
10. GIBSON, Charles H., 2012, *Financial Reporting and Analysis*. South-Western: Cengage Learning, 13th ed. 688 s. ISBN 978-1133188797.
11. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
12. HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Vyd. 1 Kíjv: Universitet Ukraji-na, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.
13. HORVÁT & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému con-trollingu*. Vyd. 1, Praha : Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

14. KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
15. KRÁL, Bohumil, 2010 *Manažerské účetnictví*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
16. KRÁLOVÁ, Irena, 2009. *Finanční analýza: pro střední a vyšší hotelové školy*. Vyd. 1. Praha: Fortuna. 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.
17. MÁČE, Miroslav, 2012- *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Vyd. 1. Praha: Grada. 632 s. ISBN 978-80-247-3637-2.
18. MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL, 2011. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací* Vyd. 2. Olomouc: ANAG, 191 s. ISBN 978-80-7263-664-8.
19. MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010, *Controlling nevládních neziskových organizací*. Vyd. 1, Praha: Oeconomica, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
20. MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Vyd. 1, Praha: Oeconomica, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
21. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*, 2007, Vyd. 1, Plzeň: Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
22. OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
23. OTRUSINOVÁ, Milana, 2009. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.
24. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016, *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Vyd. 2, Praha: Grada Publishing, 2016, 327 s. ISBN 978-80-271-0339-3
25. REICHMANN, Thomas, 2012. *Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios*. 13th ed. Berlin: Heidelberg: Springer - Verlag, 338 s. ISBN 978-3642645464.

26. REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan Šelešovský, 2003. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 212 s. ISBN 80-861-1972-6.
27. REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: Ekopress. 319 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
28. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
29. SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika* Vyd 5., Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
30. ŠEDIVÝ, M. & Medlíková, O., 2009. *Úspěšná nezisková organizace*, Vyd. 1 Praha: Grada, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
31. VOLLMUTH, Hilmar J. 2004, *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. Vyd 2. Praha: Profess Consulting, 357 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.
32. ZUZÁK, R. & Fejfarová, M., 2009. *Krizové řízení podniku* Vyd 2., aktualiz. a rozš. Praha: Grada. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
33. ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007 *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Vyd. 1, Praha: Grada, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

1. ČESKO, 2000 Zákon č. 250/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © 2010 - 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>.
2. ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 ze dne 7. 9. 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 122, s. 7264 – 7276 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=320/2001&ty-peLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Kvalifikační práce:

1. AMBROZOVÁ, Zuzana, 2016. *Analýza hospodaření příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín*. Zlín. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Ekonomiky a Managementu. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Šilhánová, 78 s.
2. OTRUSINOVÁ, Milana, 2008, *Controlling ve veřejné správě: Controlling in public administration: disertační práce*. 195 s. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/7629>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FO	Fyzická osoba
ÚSC	Územně samosprávní celek
MK ČR	Ministerstvo Kultury České Republiky
HV	Hospodářský výsledek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká Republika
NO	Nezisková organizace
PO	Příspěvková organizace
SF	Státní fondy
OSS	Organizační složky státu
KFM	Krátkodobý finanční majetek
CF	Cash flow

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 2. Organizační struktura organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 3. Navrhovaná organizační struktura (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 4. Zadané činnosti ve WinQSB (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 5. Výsledky řešení z WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 6. Síťový graf z programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>90</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vertikální analýza majetkové struktury organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 2. Horizontální analýza majetkové struktury organizace (vlastní zpracování) ..</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 3. Vertikální analýza finanční struktury organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 4. Horizontální analýza finanční struktury organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 5. Vertikální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 6. Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 7. Vertikální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 8. Horizontální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 9. Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 10. Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 11. Vertikální analýza výnosů z hospodářské činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 12. Horizontální analýza výnosů z hospodářské činnosti (vlastní zpracování) ..</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 13. Ukazatel Autarkie (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 14. Ukazatel likvidity organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 15. Čistý pracovní kapitál organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 16. Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 17. Doba obratu závazků (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 18. Ukazatel doby obratu a obrat zásob (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 19. Obrat kapitálu (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 20. Ukazatelé rentability (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 21. Ukazatelé financování (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 22. Výnosy z vlastní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 23. Poskytnuté dotace (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 24. Přehled fondů organizace (vlastní zpracování).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 25. Dary a sponzorské příspěvky (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 26. Plánování výnosů (interní materiály organizace)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 27. Plánování nákladů (interní materiály organizace)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 28. Provozní příspěvek od zřizovatele (interní materiály organizace).....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 29. Návrh výkazu cash flow (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 30. Návrh přehledu čerpání fondu FKSP (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 31. Návrh výkazu o Krátkodobém výsledku hospodaření (vlastní zpracování) ..</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 32. Návrh operativního plánu výnosů z vlastní činnosti (vlastní zpracování)....</i>	<i>75</i>

<i>Tab. 33. Návrh evidence dotací (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 34. Návrh evidence dárců (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 35. Návrh Cenové kalkulace reklamního trička (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 36. Návrh Plánu prodeje upomínkových předmětů (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 37. Návrh Plánu financování projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 38. Návrh operativního plánu nákladů (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 39. Návrh evidence mzdových nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 40. Návrh Přehledu vybraných ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování).....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 41. Náklady na nově přijatého zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 42. Controllingové kurzy (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 43. Náklady převedení funkce interního auditora (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 44. Popis činností časové analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 2. Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	<i>43</i>
---	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Finanční výkazy organizace za rok 2016
- P II Finanční výkazy organizace za rok 2017
- P III Finanční výkazy organizace za rok 2016

PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ VÝKAZY ORGANIZACE ZA ROK 2016

ROZVAHA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmet činnosti : umělecká tvorba, IČ : 60041972
sestaveny k 31.12.2016
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM		199 877 717,82	107 271 061,00	92 606 656,82	90 762 644,42
A. Státní aktiva		176 271 988,00	107 271 061,00	69 000 927,00	67 348 003,00
I. Dlouhodobý nehmotný majetek		735 759,00	728 127,00	7 632,00	9 936,00
1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
2. Software	013	389 621,00	381 989,00	7 632,00	9 936,00
3. Ocenitelná práva	014				
4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	346 138,00	346 138,00		
6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019				
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek		175 480 229,00	106 542 934,00	68 990 595,00	67 285 367,00
1. Pozemky	021				
2. Kulturní předměty	032	9 900,00		9 900,00	9 900,00
3. Stavby	021	118 506 986,00	54 951 263,00	63 555 723,00	61 871 667,00
4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	33 966 987,00	28 582 015,00	5 384 972,00	5 413 800,00
5. Pěstičské celky trvalých porostů	025				
6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	10 948 983,00	10 948 983,00		
7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	12 060 673,00	12 060 673,00		
8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				
III. Dlouhodobý finanční majetek					
1. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	061				
2. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	062				
3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
5. Terminované vklady dlouhodobé	068				
6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
IV. Dlouhodobé pohledávky		42 700,00		42 700,00	42 700,00
1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	42 700,00		42 700,00	42 700,00
5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B. Oběžná aktiva		23 605 729,82		23 605 729,82	23 414 641,42
I. Zásoby		2 625 724,17		2 625 724,17	2 623 316,49
1. Pořízení materiálů	111				
2. Materiál na skladě	112	2 386 887,46		2 386 887,46	2 355 695,74
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	238 836,71		238 836,71	267 620,75
9. Zboží na cestě	138				
10. Ostatní zásoby	139				
II. Krátkodobé pohledávky		4 989 335,39		4 989 335,39	5 354 033,63
1. Oděratelé	311	1 101 629,00		1 101 629,00	1 057 990,00
4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	56 330,00		56 330,00	131 890,00
5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
9. Pohledávky za zaměstnanci	335	50 887,00		50 887,00	44 034,00
10. Sociální zabezpečení	336				
11. Zdravotní pojištění	337				
12. Důchodové spoření	338				
13. Daň z příjmů	341				89 042,00
14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342				

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
15. Daň z přidané hodnoty	343				
16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
17. Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346				
18. Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	100 000,00		100 000,00	
28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
30. Náklady příštích období	381	164 558,39		164 558,39	235 055,63
31. Příjmy příštích období	385				
32. Dohadné účty aktivní	388	3 500 000,00		3 500 000,00	3 785 000,00
33. Ostatní krátkodobé pohledávky	377	16 131,00		16 131,00	11 032,00
III. Krátkodobý finanční majetek		15 990 670,26		15 990 670,26	15 437 201,30
1. Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2. Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3. Jiné cenné papíry	256				
4. Terminované vklady krátkodobé	244				
5. Jiné běžné účty	245				
9. Běžný účet	241	15 313 801,91		15 313 801,91	14 869 469,86
10. Běžný účet FKSP	243	170 976,33		170 976,33	29 872,19
15. Ceniny	263	292 870,00		292 870,00	263 930,00
16. Peníze na cestě	262				
17. Pokladna	261	213 022,02		213 022,02	274 019,25

Vytvořeno programem FIS 3000 Emv COMPEX spol. s r.o. Zln

ROZVAHA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

sestavený k 31.12.2016

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
PASIVA CELKEM				92 606 656,82	90 762 644,42
C. Vlastní kapitál				78 697 601,69	75 849 319,21
I. Jméni účetní jednotky a upravující položky				70 164 260,33	68 511 336,33
1. Jméni účetní jednotky	401			66 685 467,00	64 922 273,00
3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403			2 272 760,00	2 383 030,00
4. Kurzové rozdíly	405				
5. Oceňovací rozdíly při převzetím použitím metody	406			1 296 033,33	1 296 033,33
6. Jiné oceňovací rozdíly	407				
7. Opravy předcházejících účetních období	408				
II. Fondy účetní jednotky				7 467 863,21	6 450 051,92
1. Fond odměn	411			1 298 086,13	916 410,13
2. Fond kulturních a sociálních potřeb	412			265 028,66	109 570,33
3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413			1 420 758,94	977 487,98
4. Rezervní fond z ostatních titulů	414				
5. Fond reprodukce majetku, fond investic	416			4 483 989,48	4 447 183,48
III. Výsledek hospodaření				1 065 478,15	887 330,96
1. Výsledek hospodaření běžného účetního období	431				
2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	432				
3. Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	433				
D. Cizí zdroje				13 909 055,13	14 913 325,21
I. Rezervy					
1. Rezervy	441				
II. Dlouhodobé závazky					
1. Dlouhodobé úvěry	451				
2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452				
4. Dlouhodobé přijaté zálohy	455				
7. Ostatní dlouhodobé závazky	459				
8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472				
III. Krátkodobé závazky				13 909 055,13	14 913 325,21

Vytvořeno programem FIS 3000 Emv COMPEX spol. s r.o. Zln

UČETNÍ OBDOBÍ

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
1. Krátkodobé úvěry	281				
4. Jiné krátkodobé půjčky	289				
5. Dodavatelé	321			661 743,78	886 582,81
7. Krátkodobé přijaté zálohy	324				
9. Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326				
10. Zaměstnanci	331			2 308 465,00	2 505 659,00
11. Jiné závazky vůči zaměstnancům	333				1 013 574,00
12. Sociální zabezpečení	336				
13. Zdravotní pojištění	337			401 664,00	434 417,00
14. Důchodové spoření	338				
15. Daň z příjmu	341			64 520,00	
16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342			330 625,00	390 228,00
17. Daň z přidané hodnoty	343			244 515,00	295 868,00
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			3 300 000,00	3 785 000,00
35. Viditelné příštích období	383			450 055,35	589 552,40
36. Výnosy příštích období	384			5 028 752,00	4 764 868,00
37. Dohadné účty pasivní	389			58 000,00	47 100,00
38. Ostatní krátkodobé závazky	378			123 425,00	200 476,00

Vytvořeno programem FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Právní forma: umělecká tvorba, IČ: 252 200 200

sestavěný k 31.12.2016

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení:

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A. NÁKLADY CELKEM		62 007 922,71	1 922 912,00	60 796 357,63	1 919 024,00
I. Náklady z činnosti		61 997 380,91	1 695 785,00	60 778 151,06	1 737 446,00
1. Spotřeba materiálu	501	3 402 506,83	335 666,00	3 943 556,14	275 619,00
2. Spotřeba jiných neskladových dodávek	502	2 424 749,47	283 440,00	2 578 291,89	289 726,00
3. Spotřeba energie	503				
4. Prodané zboží	504	116 777,37		127 410,59	
5. Aktivace dlouhodobého majetku	505	-30 138,00		-234 400,00	
6. Aktivace oběžného majetku	507	-51 324,00			
7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8. Opravy a udržování	511	706 456,25	60 842,00	2 125 371,24	194 025,00
9. Cestovné	512	123 224,26	503,00	119 005,77	271,00
10. Náklady na reprezentaci	513	156 386,48		137 704,48	
11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12. Ostatní služby	518	12 745 605,87	351 276,00	12 724 518,53	347 932,00
13. Mzdové náklady	521	27 282 337,00	467 668,00	25 348 339,00	448 433,00
14. Zákonné sociální pojištění	524	8 931 147,00	141 337,00	8 344 752,00	136 168,00
15. Jiné sociální pojištění	525	143 571,00	2 469,00	132 963,00	2 138,00
16. Zákonné sociální náklady	527	1 061 695,25	16 388,00	903 369,52	14 719,00
17. Jiné sociální náklady	528				
18. Daň silniční	531				
19. Daň z nemovitosti	532	1 468,00	172,00	1 474,00	166,00
20. Jiné daně a poplatky	538	5 236,48	2,00	1 004,60	16,00
22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23. Jiné pokuty a penále	542	1 060,00			
24. Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25. Prodaný materiál	544	51 644,27		937,25	
26. Manka a škody	547			2 601,12	
27. Tvorba fondů	548				
28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	3 990 483,00		3 925 140,00	

Vytvořeno programem FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : 00000000

sestavený k 31.12.2016
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SU	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
29. Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30. Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31. Prodané pozemky	554				
32. Tvorba a zučtování rezerv	555				
33. Tvorba a zučtování opravných položek	556				
34. Náklady z vyřazených pohledávek	557				
35. Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	629 491,00	3 616,00	328 476,00	5 768,00
36. Ostatní náklady z činnosti	549	305 003,36	30 426,00	257 635,93	22 265,00
II. Finanční náklady		9 256,20	7,00	17 118,39	18,00
1. Prodané cenné papíry a podíly	561				
2. Úroky	562				
3. Kurzové ztráty	563	9 256,20	7,00	17 118,39	18,00
4. Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5. Ostatní finanční náklady	569				
III. Náklady na transfery					
1. Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571				
2. Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572				
V. Daň z příjmů		1 265,60	227 120,00	1 118,18	172 560,00
1. Daň z příjmů	591	1 265,60	227 120,00	1 118,18	172 560,00
2. Dodatečně odvody daně z příjmů	595				
B. VÝNOSY CELKEM		91 111 374,86	3 884 938,00	60 107 538,59	3 486 204,00
I. Výnosy z činnosti		15 914 322,79	3 884 938,00	14 610 865,13	3 486 204,00
1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
2. Výnosy z prodeje služeb	602	14 929 061,63	1 654 350,30	13 855 254,18	1 767 179,04
3. Výnosy z pronájmu	603		2 230 587,70		1 719 024,98
4. Výnosy z prodání zboží	604	211 970,00		180 270,00	
5. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609				
6. Smluvní pokuty a úroky z prodání	641				
10. Jiné pokuty a penále	642				

Číslo a název položky	SU	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643			500,00	
12. Výnosy z prodeje materiálu	644	44 401,00			
13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14. Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646				
15. Výnosy z prodeje pozemků	647			302 500,00	
16. Čerpání fondů	648	469 884,00		272 340,95	
17. Ostatní výnosy z činnosti	649	259 006,16		5 885,46	
II. Finanční výnosy		6 782,07		5 885,26	
1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661			5 885,26	
2. Úroky	662	6 786,36		0,20	
3. Kurzové zisky	663	15,71			
4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
6. Ostatní finanční výnosy	669				
IV. Výnosy z transferů		45 190 270,00		45 490 788,00	
1. Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671			45 490 788,00	
2. Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	45 190 270,00			
C. VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ		- 895 262,25	2 189 146,00	- 687 730,86	1 746 740,00
1. Výsledek hospodaření před zdaněním		- 895 262,25	2 189 146,00	- 687 730,86	1 746 740,00
2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		- 895 547,85	1 962 026,00	- 688 649,04	1 576 180,00

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY ORGANIZACE ZA ROK 2017

ROZVAHA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Právní forma: **Právní forma: příspěvková organizace**

Předmět činnosti: **umělecká tvorba, IČ: 00000000**

sestavený k 31.12.2017

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

okamžik sestavení:

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM		215 507 730,80	111 277 130,00	104 230 600,80	92 606 656,82
A. Státa aktiva		183 278 332,00	111 277 130,00	72 001 202,00	69 000 927,00
I. Dlouhodobý nehmotný majetek		1 009 473,00	789 249,00	220 224,00	7 632,00
1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
2. Software	013	604 505,00	384 261,00	220 224,00	7 632,00
3. Ocenitelná práva	014				
4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	404 968,00	404 968,00		
6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019				
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041				
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek		182 226 159,00	110 487 881,00	71 738 278,00	68 950 595,00
1. Pozemky	031				
2. Kulturní předměty	032	9 900,00		9 900,00	9 900,00
3. Stavby	021	123 859 729,00	58 118 502,00	65 741 227,00	63 555 723,00
4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	35 566 538,00	29 579 387,00	5 987 151,00	5 384 972,00
5. Pěstelské celky trvalých porostů	025				
6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	11 368 891,00	11 368 891,00		
7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	11 421 101,00	11 421 101,00		
8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
10. 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. Terminované vklady dlouhodobé	068				
6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				

Vytvořeno programem: FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
IV. Dlouhodobé pohledávky		42 700,00		42 700,00	42 700,00
1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	42 700,00		42 700,00	42 700,00
5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B. Oběžná aktiva		32 229 398,80		32 229 398,80	23 605 726,82
I. Zásoby		2 431 332,17		2 431 332,17	2 625 724,17
1. Pořízení materiálu	111				
2. Materiál na skladě	112	2 293 621,91		2 293 621,91	2 386 987,46
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	137 510,26		137 510,26	238 636,71
9. Zboží na cestě	138				
10. Ostatní zásoby	139				
II. Krátkodobé pohledávky		6 006 203,72		6 006 203,72	4 999 335,39
1. Odběratelé	311	1 059 427,00		1 059 427,00	1 101 629,00
4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	6 810,00		6 810,00	56 330,00
5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315				
6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
9. Pohledávky za zaměstnanci	335	37 824,00		37 824,00	50 687,00
10. Sociální zabezpečení	336				
11. Zdravotní pojištění	337				
12. Důchodové spoření	338				
13. Daň z příjmu	341				
14. Ostatní daň, poplatky a jiná obdobná peněžní plnění	342				

Vytvořeno programem: FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
15. Daň z přidané hodnoty	343				
16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
17. Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346				
18. Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348				100 000,00
28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
30. Náklady příslušných období	381	202 142,72		202 142,72	164 558,39
31. Příjmy příslušných období	385				
32. Dohadné účty aktivní	388	4 700 000,00		4 700 000,00	3 500 000,00
33. Ostatní krátkodobé pohledávky	377				16 131,00
III. Krátkodobý finanční majetek		23 791 862,91		23 791 862,91	15 990 670,26
1. Majetkové cenné papíry k obchodování	251				
2. Dluhové cenné papíry k obchodování	253				
3. Jiné cenné papíry	256				
4. Terminované vklady krátkodobé	244				
5. Jiné běžné účty	245				
9. Běžný účet	241	22 700 514,55		22 700 514,55	15 313 801,91
10. Běžný účet FKBP	243	449 725,28		449 725,28	170 876,33
15. Ceniny	263	324 500,00		324 500,00	292 870,00
16. Peníze na cestě	262				
17. Pokladna	261	317 123,08		317 123,08	213 022,02

Vyhotveno programem: FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

ROZVAHA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

=předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : 00000000

sestavěný k 31.12.2017

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
PASIVA CELKEM				104 230 600,80	82 606 656,82
C. Vlastní kapitál				84 039 149,49	76 697 601,66
I. Jméni účetní jednotky a upravující položky				73 164 535,33	70 164 260,33
1. Jméni účetní jednotky	401			69 796 701,00	66 685 467,00
3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403			2 161 801,00	2 272 760,00
4. Kurzové rozdíly	405				
5. Ocenovací rozdíly při prvotním použití metody	406			1 206 033,33	1 206 033,33
6. Jiné oceňovací rozdíly	407				
7. Opravy předcházejících účetních období	408				
II. Fondy účetní jednotky				8 556 769,54	7 467 863,21
1. Fond odměn	411			1 673 826,13	1 298 086,15
2. Fond kulturních a sociálních potřeb	412			554 850,54	265 028,66
3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413			1 954 237,09	1 420 758,94
4. Rezervní fond z ostatních titulů	414				
5. Fond reprodukce majetku, fond investic	416			4 372 755,48	4 483 989,48
III. Výsledek hospodaření				2 918 844,62	1 065 478,15
1. Výsledek hospodaření běžného účetního období				2 918 844,62	1 065 478,15
2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431				
3. Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432				
D. Čistá zdroje				10 591 451,31	13 909 055,13
I. Rezervy					
1. Rezervy	441				
II. Dlouhodobé závazky					
1. Dlouhodobé úvěry	451				
2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452				
4. Dlouhodobé přijaté zálohy	455				
7. Ostatní dlouhodobé závazky	459				
8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472				
III. Krátkodobé závazky				19 591 451,31	13 909 055,13

Vyhotveno programem: FIS 3000 firmy COMPEX spol. s r.o. Zlín

ROZVAHA
PRÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : ~~00000000~~

sestavený k 31.12.2017

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
1. Krátkodobé úvěry	281				
4. Jiné krátkodobé půjčky	289				
5. Dodavatelé	321			1 045 917,55	661 743,78
7. Krátkodobé přijaté zálohy	324				
Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326				
10. Zaměstnanci	331			3 567 426,00	2 308 465,00
11. Jiné závazky vůči zaměstnancům	333				
12. Sociální zabezpečení	336			1 525 788,00	937 220,00
13. Zdravotní pojištění	337			653 946,00	401 694,00
14. Důchodové spoření	338				
15. Daň z příjmů	341			19 490,00	64 520,00
16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžita plnění	342			685 902,00	330 625,00
17. Daň z přidané hodnoty	343			337 438,00	244 515,00
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			4 500 000,00	3 300 000,00
35. Výdaje příštích období	383			1 190 064,76	450 055,35
36. Výnosy příštích období	384			5 986 549,00	5 028 792,00
37. Dohadné účty pasivní	389			10 650,00	58 000,00
38. Ostatní krátkodobé závazky	378			68 280,00	123 425,00

Vytvořeno programem: FIS 3000 firmy COMPLEX spol. s r.o. Zln

Výkaz zisků a ztrát
PRÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : ~~00000000~~

sestavený k 31.12.2017

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A. NÁKLADY CELKEM		71 120 682,29	3 682 088,00	62 007 922,71	1 922 912,00
I. Náklady z činnosti		71 109 321,33	3 462 506,00	61 997 380,91	1 695 785,00
1. Spotřeba materiálu	501	3 504 325,96	466 340,00	3 402 506,83	335 666,00
2. Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	502	2 658 273,09	301 430,00	2 424 748,47	283 440,00
3. Spotřeba energie	503				
4. Prodané zboží	504	62 287,72		115 777,37	
5. Aktivace dlouhodobého majetku	506			-30 138,00	
6. Aktivace oběžného majetku	507			-51 324,00	
7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8. Opravy a udržování	511	895 582,92	52 144,00	706 456,25	60 842,00
9. Cestovné	512	131 488,60	591,00	123 224,26	503,00
10. Náklady na reprezentaci	513	165 521,70		156 386,48	
11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12. Ostatní služby	518	14 789 369,75	1 784 247,00	12 745 605,87	351 276,00
13. Mězdové náklady	521	31 760 821,00	602 572,00	27 282 337,00	467 686,00
14. Zákonné sociální pojistění	524	10 567 312,00	193 005,00	8 931 147,00	141 337,00
15. Jiné sociální pojistění	525	158 824,00	2 991,00	143 571,00	2 469,00
16. Zákonné sociální náklady	527	1 260 868,65	24 242,00	1 061 695,25	18 388,00
17. Jiné sociální náklady	528				
18. Daň silniční	531				
19. Daň z nemovitosti	532			1 468,00	172,00
20. Jiné daně a poplatky	538	14 601,45	39,00	5 236,48	2,00
22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23. Jiné pokuty a penále	542	23 000,00		1 060,00	
24. Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25. Prodaný materiál	544			1 786,70	51 644,27
26. Manka a škody	547				
27. Tvorba fondů	548				
28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	4 304 496,00		3 990 483,00	

Vytvořeno programem: FIS 3000 firmy COMPLEX spol. s r.o. Zln

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : 00000000

sestavěný k 31.12.2017
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
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	623 317,00	8 230,00	629 491,00	9 616,00
36. Ostatní náklady z činnosti	549	351 564,79	26 675,00	306 003,38	30 406,00
II. Finanční náklady		10 252,26	92,00	9 256,20	7,00
1. Prodané cenné papíry a podíly	561				
2. Úroky	562				
3. Kurzové ztráty	563	10 252,26	92,00	9 256,20	7,00
4. Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5. Ostatní finanční náklady	569				
III. Náklady na transfery					
1. Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571				
2. Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572				
V. Daň z příjmů		1 108,70	219 490,00	1 285,60	227 120,00
1. Daň z příjmů	591	1 108,70	219 490,00	1 285,60	227 120,00
2. Dodatečné odvody daně z příjmů	595				
B. VÝNOSY CELKEM		72 157 093,91	5 564 521,00	61 111 374,86	3 884 938,00
I. Výnosy z činnosti		18 295 790,78	5 564 521,00	15 914 322,79	3 884 938,00
1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
2. Výnosy z prodeje služeb	602	17 432 637,48	3 550 510,97	14 929 061,63	1 654 350,30
3. Výnosy z pronájmu	603		2 014 010,03		2 230 587,70
4. Výnosy z prodeje zboží	604	143 751,00		211 970,00	
8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609				
9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	4 525,09			
10. Jiné pokuty a penále	642				

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : 00000000

sestavěný k 31.12.2017
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení :

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
12. Výnosy z prodeje materiálu	644	1 788,00		44 401,00	
13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14. Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646				
15. Výnosy z prodeje pozemků	647				
16. Čerpání fondů	648	488 660,00		469 884,00	
17. Ostatní výnosy z činnosti	649	224 229,21		259 006,16	
II. Finanční výnosy		6 344,13		6 782,07	
1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	651				
2. Úroky	652	6 344,13		6 782,07	
3. Kurzové zisky	653			15,71	
4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	654				
6. Ostatní finanční výnosy	659				
IV. Výnosy z transferů		53 854 959,00		45 190 270,00	
1. Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671				
2. Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	53 854 959,00		45 190 270,00	
C. VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ					
1. Výsledek hospodaření před zdaněním		1 037 520,32	2 101 923,00	- 895 262,25	2 189 146,00
2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		1 036 411,82	1 882 433,00	- 896 947,85	1 982 026,00

ROZVAHA
PRÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

účetní období: činnost : umělecká tvorba, IČ :
sestavěný k 31.12.2018
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení 14.02.2019

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
PASIVA CELKEM				107 127 361,16	104 230 600,80
C. Vlastní kapitál				87 674 298,42	84 639 149,49
I. Jméni účetní jednotky a upravující položky				73 054 267,33	73 164 535,33
1. Jméni účetní jednotky	401			69 798 021,00	69 796 701,00
3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403			2 050 213,00	2 161 801,00
4. Kurzové rozdíly	405				
5. Ocenovací rozdíly při prvním použití metody	406			1 206 033,33	1 206 033,33
6. Jiné ocenovací rozdíly	407				
7. Opravy předcházejících účetních období	408				
II. Fondy účetní jednotky				13 619 179,54	8 555 769,54
1. Fond odměn	411			2 591 926,13	1 673 926,13
2. Fond kulturních a sociálních potřeb	412			880 736,22	554 850,84
3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413			3 955 081,71	1 954 237,09
4. Rezervní fond z ostatních titulů	414				
5. Fond reprodukce majetku, fond investic	416			6 191 435,48	4 372 755,48
III. Výsledek hospodaření				1 300 851,55	2 918 844,82
1. Výsledek hospodaření běžného účetního období	431			1 300 851,55	2 918 844,82
2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	432				
3. Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	433				
D. Cizí zdroje				19 153 062,74	19 591 451,31
I. Rezervy					
1. Rezervy	441				
II. Dlouhodobé závazky					
1. Dlouhodobé úvěry	451				
2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452				
4. Dlouhodobé přijaté zálohy	455				
7. Ostatní dlouhodobé závazky	459				
8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472				
III. Krátkodobé závazky				19 153 062,74	19 591 451,31

© tisk systém FIS 3000, COMPEX Zlin

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ
		BĚŽNÉ			
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
15. Daň z přidané hodnoty	343				
16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
17. Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346				
18. Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348				
28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373				
30. Náklady příštích období	381	171 063,05		171 063,05	202 142,72
31. Příjmy příštích období	385	64 588,00		64 588,00	
32. Dohadné účty aktivní	388	5 030 000,00		5 030 000,00	4 700 000,00
33. Ostatní krátkodobé pohledávky	377				
III. Krátkodobý finanční majetek		26 342 326,38		26 342 326,38	23 791 862,91
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	24 867 990,65		24 867 990,65	22 700 514,55
10. Běžný účet FKSP	243	786 862,52		786 862,52	449 725,28
15. Cenný	263	371 625,00		371 625,00	324 500,00
16. Peníze na cestě	262				
17. Pokladna	261	315 648,21		315 648,21	317 123,08

© tisk systém FIS 3000, COMPEX Zlin

ROZVAHA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : ~~00000000~~
sestavený k 31.12.2018
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení 14.02.2019

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BEŽNÉ			MINULÉ
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
1. Krátkodobé úvěry	281				
4. Jiné krátkodobé půjčky	289				
5. Dodavatelé	321			775 592,86	1 045 917,55
7. Krátkodobé přijaté zálohy	324			121 000,00	
9. Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326				
10. Zaměstnanci	331			3 722 201,00	3 567 426,00
11. Jiné závazky vůči zaměstnancům	333				
12. Sociální zabezpečení	336			1 602 065,00	1 525 788,00
13. Zdravotní pojištění	337			686 633,00	653 946,00
14. Důchodové spoření	338				
15. Daň z příjmů	341				19 490,00
16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342			721 844,00	685 902,00
17. Daň z přidané hodnoty	343			284 398,00	337 438,00
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			4 630 000,00	4 500 000,00
35. Výdaje přístřích období	383			774 830,88	1 190 064,71
36. Výnosy přístřích období	384			5 513 148,00	5 986 549,00
37. Dohadné účty pasivní	389			43 600,00	10 650,00
38. Ostatní krátkodobé závazky	378			77 750,00	68 280,00

© šak systém FIS 3000 COMPEX Zlin

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmět činnosti : umělecká tvorba, IČ : ~~00000000~~
sestavený k 31.12.2018
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení 14.02.2019

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BEŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A. NÁKLADY CELKEM		74 774 317,96	2 929 847,70	71 120 682,29	3 682 088,00
1. Náklady z činnosti		74 819 416,71	2 731 060,25	71 109 321,33	3 462 506,00
1. Spotřeba materiálu	501	3 547 163,01	943 541,33	3 504 325,96	466 340,00
2. Spotřeba energie	502	3 064 858,54	326 756,35	2 658 873,09	301 430,00
3. Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4. Prodané zboží	504	55 088,68		62 267,72	
5. Aktivace dlouhodobého majetku	506		-30 230,00		
6. Aktivace oběžného majetku	507				
7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8. Opravy a udržování	511	989 502,86	100 733,49	695 562,92	52 144,00
9. Cestovné	512	79 990,84	613,27	131 468,60	391,00
10. Náklady na reprezentaci	513	156 566,27		165 521,70	
11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12. Ostatní služby	518	14 059 340,31	646 969,62	14 794 709,75	1 784 247,00
13. Mzdové náklady	521	34 231 381,65	787 762,35	31 790 821,00	602 572,00
14. Zákonné sociální pojištění	524	11 382 237,57	252 415,43	10 567 312,00	193 005,00
15. Jiné sociální pojištění	525	187 200,90	4 196,10	158 824,00	2 991,00
16. Zákonné sociální náklady	527	1 305 936,88	29 052,72	1 260 668,65	24 242,00
17. Jiné sociální náklady	528				
18. Daň silniční	531				
19. Daň z nemovitosti	532				
20. Jiné daně a poplatky	536	3 366,35	1,32	14 601,45	39,00
22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23. Jiné pokuty a penále	542			23 000,00	
24. Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25. Prodaný materiál	544	532,16		1 786,70	
26. Manka a škody	547	1 315,05			
27. Tvorba fondů	548				
28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	4 739 496,00		4 304 496,00	

© šak systém FIS 3000 COMPEX Zlin

Výkaz zisků a ztrát PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

předmetná činnost : umělecká tvorba, IČ : 00000000

sestavěný k 31.12.2018

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)
okamžik sestavení 14.02.2019

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
29. Prodany dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30. Prodany dlouhodobý hmotný majetek	553				
31. Prodane 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	502 204,88	12 516,12	623 317,00	8 230,00
36. Ostatní náklady z činnosti	549	343 454,76	26 502,15	351 564,79	26 675,00
II. Finanční náklady		15 619,82	7,45	10 252,26	92,00
1. Prodané cenné papíry a podíly	561				
2. Úroky	562				
3. Kurzové ztráty	563	15 619,82	7,45	10 252,26	92,00
4. Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5. Ostatní finanční náklady	569				
III. Náklady na transfery					
1. Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571				
2. Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572				
V. Daň z příjmů		139 281,43	198 780,00	1 108,70	219 490,00
1. Daň z příjmů	591	139 281,43	198 780,00	1 108,70	219 490,00
2. Dodatečné odvody daně z příjmů	595				
B. VÝNOSY CELKEM		74 327 011,78	4 678 005,43	72 157 093,91	5 564 521,00
I. Výnosy z činnosti		16 516 343,13	4 678 005,43	18 295 790,78	5 564 521,00
1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601				
2. Výnosy z prodeje služeb	602	16 978 031,29	2 561 857,15	17 439 887,46	3 550 510,97
3. Výnosy z pronájmu	603		2 116 046,28		2 014 010,03
4. Výnosy z prodeje zboží	604	107 865,00		143 751,00	
5. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609				
6. Smluvní pokuty a úroky z prodání	641			4 525,09	
7. Jiné pokuty a penále	642				

© Itak systém FIS 3000 - COMPLEX Zisk

Číslo a název položky	SÚ	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
		BĚŽNÉ		MINULÉ	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643				
12. Výnosy z prodeje materiálu	644	533,00		1 788,00	
13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645				
14. Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646	13 000,00			
15. Výnosy z prodeje pozemků	647				
16. Čerpání fondů	648	302 500,00		488 060,00	
17. Ostatní výnosy z činnosti	649	114 413,84		224 229,21	
II. Finanční výnosy		7 080,65		6 344,13	
1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661				
2. Úroky	662	7 060,14		6 344,13	
3. Kurzové zisky	663	20,51			
4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664				
5. Ostatní finanční výnosy	669				
IV. Výnosy z transfery		57 803 588,00		53 854 959,00	
1. Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transfery	671				
2. Výnosy vybraných místních vládních institucí z transfery	672	57 803 588,00		53 854 959,00	
C. VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ					
1. Výsledek hospodaření před zdaněním		- 308 024,75	1 946 937,73	1 037 520,32	2 101 923,00
2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		- 447 306,18	1 748 157,73	1 036 411,62	1 882 433,00

© Itak systém FIS 3000 - COMPLEX Zisk