

# Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci

Bc. Taťána Nováková

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Taťána Nováková**  
Osobní číslo: **M20876**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu využívání nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Na základě předchozí analýzy zhodnoťte možnosti zavedení nástrojů controllingu do systému ekonomického řízení vybrané příspěvkové organizace.
- Vypracujte projekt implementace nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024741338.  
MÁČE, Miroslav. Finanční účetnictví veřejného sektoru. Praha: Grada, 2018, 601 s. ISBN 978-802-7120-024.  
MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ. Controlling nevládních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2010, 182. ISBN 978-802-4517-261.  
REICHMANN, Thomas, 2012. Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios. 13th ed. Berlin: Heidelberg: Springer – Verlag, 2012, 338 s. ISBN 978-3642645464.  
ZIETLOW, John, Jo Ann HANKIN a Timothy O'BRIEN. Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices. 3rd edition. New Jersey: John Wiley, 2018, 711 s. ISBN 9781119382560.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Taťána Nováková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Téma diplomové práce se zaměřuje na využití controllingu v příspěvkových organizacích. Cílem práce je navrhnout konkrétní nástroje controllingu, které podpoří ekonomické řízení vybrané organizace.

Práce zahrnuje literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů a vymezuje jeho využití při řízení příspěvkových organizací. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu využívání nástrojů controllingu v příspěvkové organizaci Dům kultury Uherský Brod. Na základě analýzy jsou navrženy možnosti zavedení nástrojů controllingu do systému ekonomického řízení vybrané příspěvkové organizace.

Výsledkem práce je konkrétní návrh implementace nástrojů controllingu ve vybrané příspěvkové organizaci a identifikace přínosů takového kroku. Implementace těchto nástrojů může pomoci organizaci v dosažení zvýšení efektivity hospodaření a zlepšení řízení organizace.

Klíčová slova: controlling, příspěvková organizace, finanční analýza, nástroje controllingu, reporting

## **ABSTRACT**

The topic of the diploma thesis focuses on the use of controlling in contributory organizations. The aim of the thesis is to propose specific tools of controlling that will support the economic management of the selected organization.

The thesis includes a literature research in the field of controlling and its tools and defines its use in the management of contributory organizations. The practical part deals with the analysis of the current state of the use of controlling tools in the contributory organization Dům kultury Uherský Brod. On the basis of the analysis, the possibilities of introducing controlling tools into the economic management system of the selected contributory organization are proposed.

The result of the work is a concrete proposal for the implementation of controlling tools in the selected contributory organization and identification of the benefits of such a step. The

implementation of these tools can help the organization in achieving an increase in the efficiency of management and improving the management of the organization.

Keywords: controlling, contributory organization, financial analysis, controlling tools, reporting

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za podnětné rady, doporučení a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

Jan Amos Komenský

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 CONTROLLING</b> .....	<b>16</b>
1.1 CÍLE A PŘÍNOSY CONTROLLINGU .....	16
1.2 KLASIFIKACE CONTROLLINGU .....	17
1.2.1 Strategický controlling .....	17
1.2.2 Operativní controlling .....	18
1.3 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	18
1.3.1 Vztah manažera a controllera.....	19
<b>2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>20</b>
2.1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ ÚZEMNÍM SAMOSPRÁVNÝM CELKEM .....	20
2.1.1 Právní rámec.....	21
2.2 ZŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	21
2.3 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	22
2.3.1 Financování příspěvkových organizací .....	23
2.3.2 Peněžní fondy a fondy výsledku hospodaření.....	24
2.3.3 Finanční řízení v příspěvkových organizacích.....	24
2.4 UDRŽITELNOST PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	26
<b>3 CONTROLLING PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1 CHARAKTERISTICKÉ RYSY CONTROLLINGU V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	27
3.1.1 Absence kritéria zisku .....	27
3.1.2 Vyrovnanost hospodaření a averze k riziku .....	28
3.1.3 Důraz na transparentnost.....	28
3.2 NÁSTROJE CONTROLLINGU .....	29
3.2.1 Rozpočet organizace .....	29
3.2.2 Finanční analýza.....	31
3.2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti .....	33
3.3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM A INTERNÍ AUDIT.....	34
3.3.1 Řídící kontrola.....	34
3.3.2 Interní audit .....	34
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>38</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI.....	38



5.2	HISTORIE A SOUČASNOST ORGANIZACE.....	38
5.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE.....	40
5.3.1	Hlavní činnost .....	40
5.3.2	Doplňková činnost .....	41
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
5.5	POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	43
<b>6</b>	<b>EKONOMICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
6.1	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	45
6.2	UKAZATEL AUTARKIE .....	49
6.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	50
6.3.1	Ukazatele rentability .....	50
6.3.2	Ukazatele likvidity .....	51
6.3.3	Ukazatele aktivity.....	53
6.3.4	Analýza financování.....	55
6.4	SHRUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	56
<b>7</b>	<b>ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ.....</b>	<b>58</b>
7.1	FINANCOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM DOTACÍ A DARŮ .....	58
7.2	FINANCOVÁNÍ Z HLAVNÍ A DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI.....	59
7.3	FINANCOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM FONDŮ .....	60
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU.....</b>	<b>62</b>
8.1	PLÁNOVÁNÍ.....	62
8.1.1	Rozpočet.....	63
8.2	ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ ČINNOSTÍ CONTROLLINGU .....	63
8.3	VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	64
8.4	VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	67
8.4.1	Předběžná řídicí kontrola .....	68
8.4.2	Průběžná řídicí kontrola .....	68
8.4.3	Následná řídicí kontrola .....	69
<b>9</b>	<b>SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>70</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRH IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ CONTROLLINGU.....</b>	<b>72</b>
10.1	PLÁNOVÁNÍ.....	72
10.2	VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	76
10.3	PÉČE O DÁRCE .....	78
10.4	SLEDOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH A FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	80
10.5	SLEDOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH A FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	84
<b>11</b>	<b>ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>87</b>

11.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	89
11.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Príspevkové organizace mají své vlastní specifické potřeby a čelí specifickým výzvám, které se liší od těch, které musí řešit podnikatelské subjekty. Tyto organizace musí řešit otázky financování, správy a řízení s omezenými prostředky, což může být v některých případech náročné. Přestože příspěvkové organizace se nesoustředí na ziskovost jako hlavní cíl, i tyto organizace musí efektivně hospodařit s dostupnými prostředky. V této souvislosti mohou používat nástroje controllingu, aby zlepšily své výkony a dosáhly svých cílů.

Príspevkové organizace se často potýkají s problémem nedostatečného využívání nástrojů controllingu a neexistencí systematického sledování hospodaření. To může vést k neefektivnímu využívání finančních prostředků a špatnému rozhodování. A proto se tato práce zaměřuje na využití nástrojů controllingu v příspěvkových organizacích. Toto téma je velmi důležité, protože efektivní řízení a sledování hospodaření jsou klíčové pro úspěch každé organizace. Účelem navrhovaných opatření je dosáhnout lepších hospodářských výsledků a naplnění poslání příspěvkové organizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části diplomové práce je popsán controlling jako důležitý aspekt pro úspěšné fungování organizací obecně. Je zde popsán jeho význam a klíčové prvky jako plánování, řízení nákladů a rizik, sledování výkonnosti a řízení změn. Dále jsou zde uvedena specifika implementace controllingu v neziskových a příspěvkových organizacích a možnosti, jak lze využít nástroje controllingu ke zlepšení efektivity v těchto organizacích. V závěru teoretické části je shrnuto, jakým způsobem lze principy a postupy controllingu úspěšně aplikovat v praxi. Celkově tedy tato část nabídne ucelený pohled na controlling jako klíčový nástroj pro úspěšné řízení a sledování hospodaření příspěvkových organizací.

Praktická část diplomové práce se zabývá konkrétní příspěvkovou organizací Dům kultury Uherský Brod, její charakteristikou a analýzou. V této části práce jsou uvedeny základní údaje o organizaci, organizační struktura, aktivity organizace týkající se hlavní a doplňkové činnosti a další informace, které jsou potřebné pro pochopení fungování organizace. Dále se práce zaměřuje na analýzu vybraných finančních a ekonomických ukazatelů a analyzuje zdroje financování organizace a způsob, jakým jsou tyto finanční prostředky využívány. Práce se rovněž soustředí na analýzu aktuálního stavu používání nástrojů controllingu, jako je plánování, rozpočtování, využívání informačních systémů a interní kontrolní systém. V závěru praktické části je prezentováno celkové shrnutí dosažených výsledků analýzy.

Úkolem této kapitoly je zhodnocení efektivity využívání těchto nástrojů a identifikace předností a nedostatků organizace.

Po praktické a analytické části následuje klíčová projektová část, která nabízí konkrétní návrhy zavedení vybraných nástrojů controllingu a hodnotí jejich přínosy. Tato část obsahuje detailní časový harmonogram, personální zajištění, nákladovou a rizikovou analýzu, což pomáhá minimalizovat případná rizika a zabezpečuje úspěšnou implementaci.

Autorka si vybrala téma zaměřené na příspěvkové organizace z toho důvodu, že je zaměstnána v příspěvkové organizaci Dům kultury Uherský Brod. V souvislosti se svou pracovní pozicí měla zájem lépe porozumět řízení organizace, poznat možnosti zlepšení procesů v organizaci a chtěla se hlouběji seznámit s oblastí controllingu a navrhnout praktická řešení pro organizaci.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektu implementace vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory ekonomického řízení příspěvkové organizace. Pro úspěšné dosažení hlavního cíle je nezbytné splnit jednotlivé dílčí cíle, které zahrnují:

- literární rešerši týkající se zásad controllingu a jeho významu v kontextu s hospodařením příspěvkových organizací,
- představení příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod,
- finanční analýzu příspěvkové organizace včetně analýzy finančních zdrojů,
- analýzu současných nástrojů controllingu používaných v příspěvkové organizaci a jejich efektivnost v sledování hospodaření,
- identifikaci slabin a nedostatků organizace a navržení oblastí, které by mohly být zlepšeny,
- návrh vybraných nástrojů controllingu, které mohou být efektivně použity v rámci příspěvkové organizace, včetně popisu jejich funkcí, implementace a potenciálních výhod,
- stanovení postupu implementace vybraných nástrojů controllingu, včetně časového plánu implementace, vzdělávacích opatření a opatření ke zajištění úspěšnosti implementace,
- zhodnocení nákladů a přínosů implementace vybraných nástrojů controllingu, které by mohly být spojeny s implementací vybraných nástrojů včetně rizikové analýzy projektu.

Pro dosažení hlavního cíle této diplomové práce budou použity různé vědecké metody výzkumu.

Literární rešerše prováděná v teoretické části bude spočívat v shromažďování, analýze a syntéze literárních zdrojů k tématu práce. Metoda analýzy umožní rozložit literární zdroje na jednotlivé části a zjistit jejich obsahové složení, což pomůže při tvorbě teoretického rámce práce. Metoda syntézy umožní propojit jednotlivé prvky literárních zdrojů a vytvořit celek, který bude sloužit jako teoretický základ práce. Metoda deskripce pomůže popsat jednotlivé aspekty teoretického rámce a definovat klíčové pojmy.

V praktické části práce budou využity metody analýzy, logické indukce a dedukce a komparace. Analýza se zaměří na posouzení stávajícího stavu controllingu a finančního managementu v dané příspěvkové organizaci. Komparace umožní porovnat ukazatele hospodaření organizace v různých obdobích s doporučenými hodnotami a identifikovat oblasti pro zlepšení. Logická indukce a dedukce pak umožní vytvoření teoretických přístupů k řešení identifikovaných problémů.

V poslední části diplomové práce bude představena řada konkrétních návrhů, které mají za cíl zlepšit a optimalizovat používání nástrojů controllingu v dané příspěvkové organizaci.

V průběhu celé diplomové práce bude kladen důraz na využití základních vědeckých metod výzkumu, které se vzájemně doplňují a umožňují komplexní pohled na problematiku controllingu v příspěvkových organizacích.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

V této kapitole bude věnována pozornost obecnému popisu controllingu a jeho důležitosti pro organizace. Následující kapitoly budou zaměřeny na specifické aspekty controllingu v neziskových a příspěvkových organizacích a na výzvy, které s nimi souvisejí.

Pojem „controlling“ není v literatuře jednoznačně definován, je tedy možné jej interpretovat různými způsoby v závislosti na daném kontextu.

Fotr a kol. (2017) označují controlling jako „*soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které mají za cíl přispívat k zajišťování dlouhodobé výkonnosti organizace.*“ Jeho hlavním úkolem je napomáhat dosažení strategických cílů a včas indikovat hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření. To zahrnuje monitorování výkonnosti organizace, plánování a koordinaci aktivit, a také kontrolu a hodnocení výsledků.

Controlling také zahrnuje procesy řízení a regulace, ať už se jedná o finanční řízení, řízení výrobních procesů, plánování lidských zdrojů, řízení rizik a mnoho dalších oblastí. V tomto smyslu lze controlling chápat jako obsáhlý nástroj, který umožňuje organizacím dosáhnout svých cílů a zlepšit své výsledky.

Pojem controlling lze interpretovat také jako "vést, řídit", „regulovat, stanovit“ a "ovládat, spravovat". Tyto aspekty jsou také důležité pro pochopení controllingu jako celku, protože se týkají řízení a správy procesů a aktivit organizace.

Dle Reichmanna (2012) se controlling skládá z různých složek, mezi něž patří cíle, úkoly, koncepce, systém, aplikace a instituce. Každou z těchto složek je třeba analyzovat, definovat a strukturovat, aby bylo možné vytvořit efektivní systém controllingu.

Celkově lze říci, že controlling je důležitý nástroj pro úspěšné řízení organizace a zlepšování jejích výsledků. Jeho význam je však mnohem širší než pouze finanční kontrola, a proto je důležité chápat ho v celé jeho šíři a komplexnosti.

### 1.1 Cíle a přínosy controllingu

Primárním cílem controllingu je podporovat management a zlepšit účinnost systému řízení organizace tak, aby organizace směřovala k dosažení svých cílů a plánů. Analýza skutečného stavu od plánovaného je klíčovým prvkem controllingu, který umožňuje identifikovat odchylky a včas na ně reagovat (Kráal, 2018).

Eschenbach a Siller (2012) ve svém díle uvádějí hlavní přínosy controllingu:



- Schopnost anticipace: controlling umožňuje předvídat budoucí vývoj a dopady změn v podniku, což umožňuje včasnou reakci a přizpůsobení se novým podmínkám.
- Schopnost adaptace: controlling pomáhá identifikovat nedostatky v podniku, což umožňuje rychlé a účinné řešení a adaptaci na nové situace.
- Schopnost koordinace: controlling umožňuje koordinovat a propojovat různé části podniku, aby mohly efektivně spolupracovat a dosáhnout společného cíle.
- Schopnost proveditelnosti plánů: controlling umožňuje ověřit, zda jsou plány a cíle podniku proveditelné a realistické, což umožňuje minimalizovat rizika a maximalizovat úspěch.

## 1.2 Klasifikace controllingu

V odborné literatuře se velmi často objevuje rozdělení na strategický a operativní controlling, z nichž každá oblast se zaměřuje na rozdílné činnosti podniku.

	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Cíle controllingu</b>	Zajištění dlouhodobé existence podniku	Snaha o ziskovost, zajištění likvidity a produktivity
<b>Hlavní kontrolní ukazatele</b>	Potenciál zisku, podíl na trhu	Zisk, likvidita
<b>Orientace na</b>	Vnější prostředí	Vnitřní prostředí
<b>Aspekty</b>	Silné stránky / Slabé stránky Příležitosti / Rizika	Náklady / Výnosy Výdaje / Příjmy Aktiva / Kapitál
<b>Informační zdroje</b>	Analýza vnějšího prostředí	Účetní data

Obrázek 1 Srovnání operativního a strategického controllingu (zpracování vlastní dle Reichmanna, 2012)

### 1.2.1 Strategický controlling

Strategický controlling se zaměřuje na plánování a řízení podnikových zdrojů v dlouhodobém horizontu. Zabývá se definováním strategických cílů a poslání podniku,

vyhodnocováním potenciálů a úzkých míst, vytvářením podnikové politiky a hledáním příležitostí na trhu. Cílem strategického controllingu je zajistit, aby podnik dosahoval svých strategických cílů a aby byl schopen reagovat na změny v prostředí (Lazar, 2012).

### 1.2.2 Operativní controlling

Na druhé straně operativní controlling se zaměřuje na krátkodobé řízení a plánování v rámci podniku. Jeho hlavním cílem je zajistit efektivní a hospodárné využívání podnikových zdrojů v rámci daného období. Operativní controlling se často soustředí na finanční analýzu a řízení nákladů, kontrolu procesů a sledování výkonnosti pracovníků (Lazar, 2012).

### 1.3 Organizační začlenění controllingu

Pro práci v controllingu se většinou vytváří oddělení, které je specializované na finanční analýzu, plánování a řízení podniku. V takovém případě se v organizační struktuře podniku nachází úroveň, na které je umístěna pozice controllera.

Aby controller mohl plnit svou funkci úspěšně, musí být vzdělaný v oblastech, které jsou klíčové pro řízení podniku. Měl by mít dobré znalosti ekonomiky, financí a účetnictví, stejně jako schopnosti v oblastech jako je analýza dat, statistika, plánování a řízení procesů. Důležité jsou i komunikační schopnosti, schopnost práce s lidmi a týmového řízení, protože práce controllingu zahrnuje spolupráci s různými odděleními v podniku a komunikaci s řídicími pracovníky (Lazar, 2012).

Pozice controllera v organizační struktuře podniku se může lišit v závislosti na velikosti podniku, charakteru jeho činnosti a způsobu řízení. To ovlivňuje i rozsah a charakter úkolů, které jsou od controllera očekávány. Větší podniky mohou mít oddělený útvar controllingu, který je řízen manažerem controllingu a skládá se z několika oddělení (např. controlling prodeje, controlling výroby, controlling nákladů apod.). Na druhé straně menší podniky si nemohou dovolit oddělený útvar a v takovém případě controller pracuje sám a plní všechny úkoly v oblasti finančního řízení a zpracování účetních informací (Fibířová a spol., 2015).

Pokud podnik nemá přímo pozici controllera, mohou být jeho funkce rozptýleny mezi různé pracovníky nebo oddělení. To však může vést k problémům při přenosu informací mezi odděleními a také k nedostatečnému zaměření na budoucnost a plánování. Vedoucí pracovníci často mají svůj úzký pohled na věc, což může ovlivnit jejich rozhodování. Kromě toho mohou být příliš zaneprázdněni svými vlastními úkoly, což může způsobit, že kontrolní funkce bude brána na lehkou váhu. Je tedy důležité mít v podniku osobu, která je

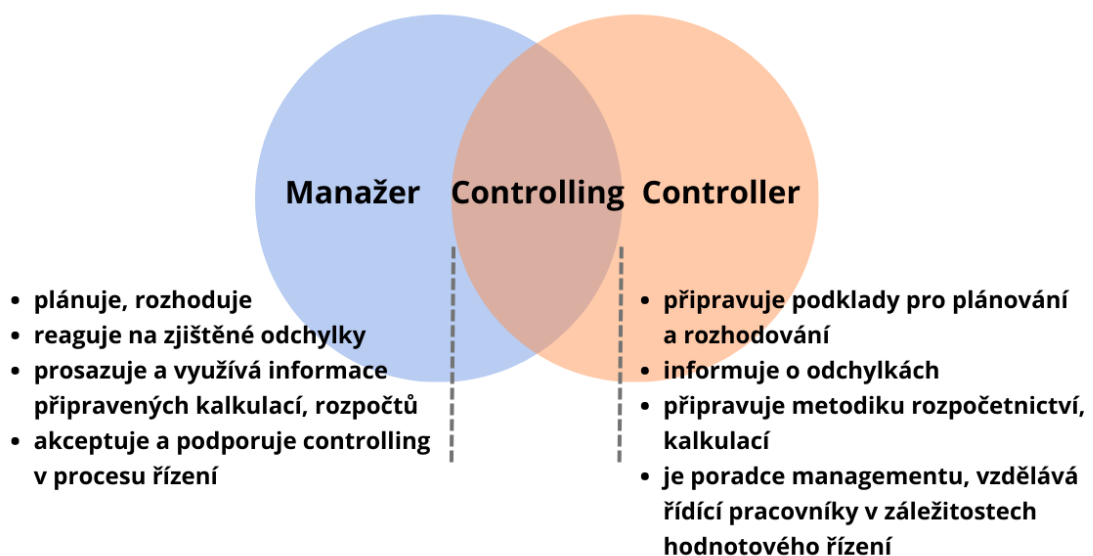
specializovaná na controllingu a je schopna plnit tuto roli s plným nasazením (Žižlavský, 2014).

### 1.3.1 Vztah manažera a controllera

Vztah mezi manažerem a controllerem je obvykle založen na spolupráci a vzájemné důvěře. Manažer je zodpovědný za plánování a rozhodování v rámci organizace a často spoléhá na informace a analýzy poskytované controllerem.

Controller má za úkol zajistit, aby byly tyto informace přesné a úplné a aby byly v souladu s cíli a plány organizace. Controller také pomáhá manažerovi při plánování a kontroluje výsledky, aby se zajistilo, že jsou v souladu s očekávanými a cíli.

Důležitým faktorem vztahu mezi manažerem a controllerem je komunikace. Controller by měl pravidelně informovat manažera o výsledcích analýz a reportů, zatímco manažer by měl poskytovat controllerovi relevantní informace, aby mohl svou práci plnit co nejlépe (Fibířová a kol., 2015).



Obrázek 2 Vztah manažera a controllera (zpracování vlastní dle Fibířové a kol.,2015)

## 2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace jsou důležitou součástí národního hospodářství. Tyto organizace se zaměřují na plnění společenských potřeb a cílů, nikoliv na ziskovost. Podle Otrusinové a Kubíčkové (2011) je možné, aby neziskové organizace dosahovali zisku, ale není to jejich primárním účelem, tím je zpravidla poskytování služeb veřejného zájmu. Mezi typické neziskové organizace patří například charitativní organizace, nevládní organizace, občanská sdružení, sportovní a kulturní kluby, církve, vzdělávací a výzkumné instituce a další.

Přestože neziskové organizace se nesoustředí na ziskovost jako hlavní cíl, i tyto organizace musí být schopny efektivně hospodařit s dostupnými prostředky, aby mohly plnit své společenské cíle a poskytovat kvalitní služby a produkty. V naší společnosti plní mnoho důležitých funkcí, mohou být zaměřeny na podporu vzdělávání, kultury, umění, sportu, sociální služby, zdravotnictví, ochranu životního prostředí, lidských práv a mnoho dalších oblastí. Většina z nich získává své finanční prostředky z různých zdrojů, jako jsou dary, granty, sponzoři, veřejné zakázky a jiné formy podpory.

Charakteristickým rysem neziskových organizací je snaha o uspokojování potřeb občanů a zkvalitnění života. Potřeby občanů ve veřejném zájmu jsou často naplňovány prostřednictvím příspěvkových organizací.

### 2.1 Příspěvkové organizace zřizované územním samosprávným celkem

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby zřizované státem nebo územním samosprávným celkem (ÚSC) za účelem plnění určitých veřejných úkolů. Tyto organizace jsou zřizovány pro takové činnosti, které nelze provozovat na principu samofinancování nebo ziskovosti pro jejich rozsah a složitost. Příspěvkové organizace jsou financovány především z rozpočtu zřizovatele, ale mohou také získávat příjmy z vlastní činnosti (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

Mezi příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky patří například příspěvkové organizace zajišťující služby v oblasti kultury, sportu a volného času, příspěvkové organizace v oblasti zdravotnictví a sociální péče atd.

Příspěvkové organizace mají často větší míru autonomie a pružnosti než úřady, což umožňuje například sjednávání smluv s třetími stranami, vedení účetnictví a plánování rozpočtu. Nicméně, jako příspěvkové organizace, musí dodržovat zákony a předpisy stanovené zřizovatelem a dalšími relevantními právními normami.

### 2.1.1 Právní rámec

Problematiku příspěvkových organizací zřizovaných ÚSC upravuje zejména zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

Zákon o rozpočtových pravidlech upravuje finanční hospodaření příspěvkových organizací, finanční kontrolu a další oblasti. (Česko, 2000a).

Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů vymezuje náležitosti zřizování, změny a zrušení příspěvkových organizací, v dalších paragrafech popisuje finanční hospodaření příspěvkových organizací, zveřejňování střednědobého výhledu rozpočtu a fondy, které příspěvkové organizace povinně vytvářejí. Zákon dále omezuje příspěvkové organizace v některých činnostech jako je například poskytování darů jiným subjektům (Česko, 2000b).

Zákon o obcích stanoví, že obec může zřizovat příspěvkové organizace, které slouží k plnění jejich úkolů. Zákon dále upravuje výkon kontrolní a dozorčí činnosti nad příspěvkovými organizacemi, které jsou zřízeny obcí (Česko, 2000c).

Vedle těchto zákonů se příspěvkové organizace musí řídit také dalšími právními předpisy, například zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který kontroluje nakládání s veřejnými finančními prostředky, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Českými účetními standardy atd.

V roce 2017 byl přijat zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, který přináší nové zásady a principy, které mají posílit transparentnost, důvěryhodnost a zdraví veřejných financí v České republice. Příspěvkovým organizacím tak vznikla nová povinnost každoročně sestavit, schválit a zveřejnit rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu na nejméně dva rozpočtové roky (Česko, 2017).

## 2.2 Zřízení příspěvkové organizace

Zastupitelstvo příslušného územně samosprávného celku má výhradní pravomoc rozhodovat o zřízení, zrušení nebo sloučení příspěvkové organizace. Tato rozhodnutí jsou závislá na otázkách veřejného zájmu a využívání veřejných prostředků, což spadá do kompetence zastupitelstva jako orgánu územní samosprávy (Otrusínová a Kubíčková, 2011).

Pokud se zřizovatel rozhodne založit příspěvkovou organizaci, musí dodržet určitý postup. První krok je obvykle formulace a následné vydání zřizovací listiny. Zřizovací listina je

dokument, který obsahuje informace o organizaci, jako jsou její název, sídlo, účel, činnost, orgány, způsob financování a další informace (Česko, 2000b).

Dále je nutné vypracovat stanovy organizace. Stanovy jsou podrobným pravidlem organizace, které upravují mimo jiné pravomoci a postavení orgánů organizace, rozsah a způsob výkonu činnosti, řešení majetkových otázek, práva a povinnosti zaměstnanců, postup v případě změny stanov apod.

Následně je zřizovatelem jmenován statutární orgán příspěvkové organizace, tedy ředitel/ředitelka, a organizace musí být zaregistrována na příslušném úřadě. Výsledkem je založení právnické osoby s určitým právním statutem, která může následně poskytovat služby a produkty v různých oblastech ve prospěch občanů (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

### **2.3 Hospodaření příspěvkových organizací**

Zřizovatel má pravomoc řídit a kontrolovat hospodaření příspěvkové organizace. Příspěvková organizace musí dodržovat zákony a předpisy stanovené zřizovatelem, a hospodařit s finančními prostředky přidělenými z rozpočtu zřizovatele v souladu se stanovenými cíli a úkoly. Zřizovatel si „objednává“ veřejné služby v určitém objemu dle poskytnuté výše finančních prostředků (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

Zřizovatel může povolit příspěvkové organizaci realizovat doplňkové činnosti, avšak tyto činnosti by měly být v souladu s hlavním účelem organizace a nesmějí ho narušovat. Cílem těchto doplňkových činností je využít lépe hospodářské prostředky a kvalifikovaný personál, aniž by to ovlivnilo primární poslání organizace. Doplňková činnost by však měla být prováděna transparentně a v souladu s platnými právními předpisy. Dosažený zisk plynoucí z vedlejších výdělečných aktivit, je organizace povinna reinvestovat do hlavní činnosti či rozvoje organizace. (Maderová Voltnerová a Tégl, 2011).

Zřizovatel má právo požadovat odvod části provozních výnosů do vlastního rozpočtu, právo stanovit výsledek hospodaření organizace a také právo rozhodnout o rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do fondů. Fondy jsou části kapitálu organizace, které slouží k určitým účelům, např. rozvoj činnosti, investice, atd (Provazníková, 2015).

Pro efektivní správu finančních prostředků příspěvkové organizace je důležité oddělené sledování hlavní a doplňkové činnosti a investičních a provozních prostředků. Při správě

majetku je také důležité rozlišovat, jaký majetek organizace vlastní, pronajímá nebo pouze spravuje (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Hlavním zdrojem hospodaření příspěvkové organizace územního samosprávného celku je majetek svěřený od zřizovatele, což znamená, že organizace spravuje majetek, ale ten stále patří zřizovateli. Rozsah svěřeného majetku je stanoven zřizovací listinou (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Další možností je, že organizace může majetek pronajmout nebo si ho vypůjčit na základě smluv s jinými subjekty. Vlastní majetek organizace je majetek, který organizace získala na základě své vlastní činnosti a vlastních finančních prostředků (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

### **2.3.1 Financování příspěvkových organizací**

Pro příspěvkové organizace je plánování rozpočtu klíčové, protože pomáhá organizaci plánovat své aktivity a hospodaření s finančními zdroji v rámci daného časového období. Rozpočet může být také rozdělen do jednotlivých období, například na měsíce, čtvrtletí nebo roky, aby organizace mohla sledovat své výdaje a příjmy v průběhu celého období. Schválení rozpočtu obvykle spadá do kompetence vedení organizace a zřizovatele. Vedení organizace musí být schopno vyhodnotit, zda jsou plánované aktivity a výdaje v souladu s cíli a strategií organizace a zda jsou finanční zdroje dostatečné pro realizaci plánů.

Máče (2012) ve svém díle uvádí, že je důležité, aby neziskové organizace byly schopné řádně plánovat své financování a využívat různé zdroje finančních prostředků. To zahrnuje nejen získávání finančních prostředků, ale také řízení a správu těchto prostředků v souladu s příslušnými právními předpisy a interními pravidly organizace.

Existuje celá řada zdrojů, jež mohou organizace využít, transfery jsou jedním z nich a mohou být poskytnuty například od zřizovatele nebo státu. Tyto prostředky jsou získány na nevratné bázi, což znamená, že organizace je nemusí vrátit a nemusí být spojeny s povinností splácení úroků. Na druhé straně jsou cizí prostředky, které organizace získává jako půjčky, úvěry nebo jiné formy finanční podpory. Tyto prostředky jsou návratné, což znamená, že organizace je musí vrátit spolu s úroky v předem dohodnutém termínu a v souladu s podmínkami smlouvy.

Jak již bylo výše zmíněno, u příspěvkových organizací je velmi důležité dbát na vícezdrojovost financování a hledat optimální kombinaci těchto finančních zdrojů:

- transfery od zřizovatele
- finanční prostředky ze státních fondů
- individuální a firemní dárcovství
- sponzoring
- financování z hlavní činnosti
- financování z doplňkové činnosti
- fondy příspěvkové organizace (Dobrozemský, Stejskal, 2017).

### 2.3.2 Peněžní fondy a fondy výsledku hospodaření

Fondy lze chápat jako formu interního financování, jelikož jsou vytvářeny z části zisku organizace nebo z jiných zdrojů příjmů, které organizace získává. Tyto zdroje jsou poté vloženy do fondu a mohou být využity pro financování budoucích aktivit organizace. Tvorba a čerpání fondů vychází ze zákona o rozpočtových pravidlech, který upravuje pravidla hospodaření veřejných rozpočtů a jejich jednotlivých částí (Máče, 2018a).

Otrusinová a Kubíčková (2011) ve své publikaci uvádějí, že příspěvkové organizace většinou vytvářejí dva peněžní fondy – investiční fond a fond kulturních a sociálních potřeb a dva fondy výsledku hospodaření – rezervní fond a fond odměn.

Peněžní fondy jsou považovány za mimorozpočtové zdroje, což znamená, že nejsou součástí běžného rozpočtu organizace. Nevýčerpané prostředky v peněžních fondech se převádějí na následující rok a mohou být použity na stejné účely jako v předchozím roce. Při tvorbě a čerpání peněžních fondů je důležité dodržovat rozpočtová pravidla a pečlivě plánovat jejich využití.

Fondy výsledku hospodaření jsou zdrojem financování, který vzniká z přebytků hospodaření organizace. Rezervní fondy se mohou využít na úhradu ztráty za předchozí léta, vytvoření finanční rezervy pro řešení nepředvídatelných událostí nebo na financování speciálních projektů, fond odměn může být použit na odměny pro zaměstnance

### 2.3.3 Finanční řízení v příspěvkových organizacích

Jak již bylo řečeno, pro příspěvkové organizace není hlavním cílem maximalizace zisku potažmo tržní hodnoty, jako je tomu u ziskově orientovaných organizací, nýbrž cílem je naplňování poslání, za jehož účelem byly zřízeny. Příspěvkové organizace musí mít jasně



definovaný strategický cíl a efektivně plánovat své výdaje a příjmy, aby dosáhly finanční stability a finanční soběstačnosti (autarkie). K tomu je třeba hledat různé zdroje financování, jako jsou dotace, dary od soukromých osob a firem, sponzorské příspěvky, vést transparentní účetnictví, mít dobře nastavený rozpočet a sledovat vývoj financí v průběhu roku (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Princip 3E, který se skládá z hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti, je základem pro hospodaření a finanční řízení v příspěvkové organizaci. Tento princip pomáhá organizaci zajistit co nejlepší výkon a dosažení stanovených cílů.

Hospodárnost (economy) je první částí principu 3E a zahrnuje efektivní využívání finančních prostředků. Organizace se snaží minimalizovat náklady, avšak s dodržením požadované kvality a účinnosti výsledků.

Účelnost (effectiveness) je druhou částí principu 3E a zahrnuje provádění činností, které jsou skutečně potřebné k dosažení stanovených cílů organizace. To znamená, že organizace se snaží dosáhnout výsledků, které jsou pro ni klíčové.

Efektivita (efficiency) je třetí částí principu 3E a zahrnuje hodnocení vztahu mezi vstupy a výstupy organizace. To znamená, že organizace se snaží zajistit, aby činnosti byly prováděny správně a efektivně, a aby byly dosaženy co nejlepší výsledky (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Podle Zietlowa, Hankina a O'Briena (2018) je správné finanční řízení v neziskovém sektoru klíčové pro úspěšné plnění cílů organizace. Zásady finančního řízení a nástroje by měly být navrženy tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám organizace a zároveň zohledňovaly omezení a rizika spojená s finančními aktivitami. To zahrnuje například vytvoření systému vnitřních kontrol, stanovení směrnic a postupů pro řízení a monitorování interních procesů a kontrol, aby se minimalizovala rizika spojená s podvodem, ztrátami a chybami.

Hlavními cíli pro naplnění poslání příspěvkové organizace jsou podle Zietlowa, Hankina a O'Briena (2018) udržování likvidity, nezbytné pro zajištění budoucnosti organizace, nákladová efektivnost – tento cíl je důležitý proto, aby organizace využívala své zdroje efektivně a účelně a finanční odpovědnost – ta je důležitá pro zachování transparentnosti a důvěry u dárců, sponzorů a dalších zúčastněných stran, kteří financují organizaci.

## **2.4 Udržitelnost příspěvkové organizace**

Podle Svidroňové (2013) udržitelnost jakékoliv organizace znamená její schopnost co nejefektivněji naplňovat své poslání. Udržitelnost zahrnuje jak dlouhodobou ekonomickou stabilitu organizace, tak i její společenskou a environmentální odpovědnost. Organizace by měly být schopné dosahovat svých cílů a zároveň minimalizovat negativní dopady na společnost a životní prostředí. Dlouhodobá udržitelnost organizace zahrnuje nejen hospodárné využívání finančních prostředků a ekonomickou stabilitu, ale také etické a odpovědné chování vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, komunitě a životnímu prostředí.

### 3 CONTROLLING PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

V soukromé sféře se nástroje controllingu používají již delší dobu a jsou běžnou součástí manažerského řízení. To se týká zejména podniků, kde je ziskovost jedním z hlavních cílů a kde je potřeba sledovat a řídit finanční a provozní výkonnost. Na druhé straně v neziskové sféře se s nástroji controllingu teprve začíná. To platí také pro kulturní organizace, jako jsou divadla, muzea, galerie a další, kde dosud nebyly používány tak běžně jako v soukromém sektoru.

Neziskové organizace mají často odlišný charakter od soukromých podniků, jelikož jsou většinou zaměřeny na plnění určitého společenského úkolu, a ne na zisk. To může mít vliv na to, jaké metody řízení jsou používány. Často disponují omezenými finančními a lidskými zdroji. To může vést k tomu, že řízení zdrojů a financí je méně zdůrazňováno, nebo dokonce opomíjeno. Controlling vyžaduje určité odborné znalosti a schopnosti, jako je například práce s finančními ukazateli a analýzou dat. V neziskové sféře může být nedostatek odborníků v této oblasti, což může omezovat využití těchto nástrojů.

Nicméně v posledních letech se situace pomalu mění a v neziskové sféře se začínají nástroje controllingu více využívat. To může být důsledkem snahy o efektivnější využívání finančních prostředků, zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti neziskových organizací, a také zlepšení výkonnosti a plnění cílů.

#### 3.1 Charakteristické rysy controllingu v příspěvkových organizacích

V příspěvkových organizacích je controlling zaměřen zejména na dosahování finanční stability a efektivního hospodaření s omezenými zdroji. Mezi společné rysy controllingu v příspěvkových organizacích patří: absence kritéria zisku, vyrovnanost hospodaření a averze k riziku a důraz na transparentnost (Matyáš a Stránský, 2010).

##### 3.1.1 Absence kritéria zisku

Při navrhování systému controllingu v příspěvkové organizaci vycházíme z pochopení principu neziskovosti. Tyto organizace poskytují služby a pomáhají potřebným lidem, a to za účelem, pro který byly zřízeny, nikoli s cílem maximalizovat zisk.

Avšak to neznamená, že neexistují jiné ukazatele, které by mohly být využity pro měření efektivity řízení a výkonnosti neziskových organizací. V případě příspěvkových organizací by mohly být sledovány ukazatele jako např. náklady na poskytování služeb, výnosy

z vedlejší činnosti, využití dotací, míra spokojenosti zákazníků, kvalita péče a podobně. Důležité je, aby byly vybrány ukazatele, které nejlépe odrážejí zaměření organizace a jsou užitečné pro měření efektivity a výkonnosti.

V neziskové sféře je tradiční zákazník nahrazen dvěma skupinami lidí – dárci a příjemci pomoci. Dárci jsou lidé, kteří poskytují finanční nebo materiální podporu organizaci, zatímco příjemci pomoci jsou lidé, kteří využívají služeb neziskové organizace. Těmito dvěma skupinami se nezisková organizace musí řídit a zajišťovat, aby byly plněny potřeby obou stran, zaměřit se na budování a udržování vztahů s dárci a posilovat důvěru v organizaci (Matyáš a Stránský, 2010).

### **3.1.2 Vyrovnanost hospodaření a averze k riziku**

Neziskové organizace mají za cíl poskytovat určité služby nebo pomáhat určitému segmentu společnosti a nejsou motivovány k dosahování zisku. Proto se snaží minimalizovat riziko a zajistit vyrovnané hospodaření, aby mohly plnit své cíle dlouhodobě a udržitelně.

Neziskové organizace mají omezené zdroje, které jsou obvykle přiděleny na konkrétní projekty a činnosti. Pokud jeden projekt skončí ztrátou, neexistuje zisk z jiného projektu, který by mohl tuto ztrátu pokrýt. To znamená, že neziskové organizace musí být opatrnější při podnikání a mít vyšší averzi k riziku než podnikatelské subjekty (Matyáš a Stránský, 2010).

### **3.1.3 Důraz na transparentnost**

Neziskové organizace musí být transparentní vůči dárčům a veřejnosti ohledně využití finančních prostředků. Controlling má za úkol zajistit, aby byly propojeny jednotlivé zdroje s náklady a aby byly poskytnuty podklady pro komunikaci s dárci. Tyto informace pomáhají odstranit nedůvěru veřejnosti vůči neziskovému sektoru. Správné a průhledné účetnictví je klíčové pro efektivní působení a získání důvěry dárců a veřejnosti.

Je třeba si uvědomit, že neziskové organizace mají jiné požadavky na finanční řízení než podnikatelské subjekty. Zatímco podniky mají tendenci chránit informace o nákladové náročnosti, neziskové organizace jsou otevřenější a zveřejňují informace o nákladech, ideálně s detaily o druhu a účelu nákladů (Matyáš a Stránský, 2010).

Efektivně působící neziskové organizace jsou ty, které jsou uznávané společností jako prospěšné, které využívají finanční prostředky hospodárně, mají charismatické a pevné vedení, budují dobré vztahy s místní samosprávou a vedou správné a průhledné účetnictví.

## 3.2 Nástroje controllingu

Controlling organizací, a tedy i neziskových organizací, je obecně založen na systému plánování a rozpočtování, systému monitorování a reportingu, a také na nástrojích interní kontroly a auditu. Tyto nástroje slouží k tomu, aby organizace mohla sledovat své finanční výkony, kontrolovat interní procesy a systémy a minimalizovat rizika. Kromě toho, informační systémy jsou také klíčovým prvkem v řízení controllingu, protože umožňují organizaci sbírat a analyzovat data potřebná k rozhodování (Matyáš a Stránský, 2010).

Účetnictví je klíčovou oblastí controllingu, která poskytuje důležité informace o finančních zdrojích organizace. Nejenže zajišťuje, aby zdroje svěřené neziskové organizaci nebyly zneužity, ale také to, aby byly využity k maximálnímu prospěchu při plnění poslání organizace. Tato složka odpovědnosti se však ukazuje jako nejsložitější, protože ne vždy existuje shoda na tom, jak by se měly výsledky měřit (Worth, 2018).

Pro správné plánování a finanční řízení svých aktivit musí organizace veřejného sektoru mít k dispozici účetní informace týkající se nákladů spojených s prováděním jednotlivých činností. Na základě těchto informací mohou organizace rozhodnout, které činnosti jsou prioritní a jaké finanční prostředky jsou nutné pro jejich realizaci (Drury, 2021)

### 3.2.1 Rozpočet organizace

Rozpočtové plánování je důležitou součástí finančního řízení organizace. Příspěvkové organizace musí připravit návrh rozpočtu na nadcházející rok a předložit ho zřizovateli, aby získaly příspěvek na financování svých činností. Rozpočet ukazuje, jaké náklady organizace plánuje a jaké zdroje na ně chce použít. Je to jeden z nejdůležitějších dokumentů pro správné hospodaření organizace. Sestavování rozpočtu v příspěvkové organizaci obvykle probíhá tak, že rozpočet je nejprve sestaven na úrovni jednotlivých činností dle skutečnosti loňského roku a následně je agregován na vyšší úroveň organizace. Zřizovatel pak může koordinovat a upřesnit jednotlivé hodnoty v rozpočtu na základě potřeb a finančních možností. Rozpočet pak plní řadu funkcí, nejen plánovací, ale také stimulační a kontrolní (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Standardní rozpočet příspěvkové organizace zahrnuje:

- rozpočet výnosů z výkonů organizace – obsahuje odhady příjmů z hlavní a doplňkové činnosti organizace;

- rozpočet přímých nákladů na výkony organizace – obsahuje odhady nákladů spojených s hlavní a doplňkovou činností organizace, jako jsou například náklady na materiály, mzdy zaměstnanců a náklady na energie.
- rozpočet nepřímých nákladů na výkony organizace – obsahuje odhady režijních nákladů, jako jsou náklady na provoz a správu organizace.

Každý rozpočet je rozdělen na jednotlivé položky, které jsou podrobně popsány a stanoveny s ohledem na minulé výsledky a budoucí plány organizace (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Rozpočet se vytváří na základě kvalifikovaného odhadu vývoje jednotlivých položek, což zahrnuje posouzení minulých, aktuálních a budoucích skutečností.

Pro zachování výpovědní hodnoty rozpočtu je důležité, aby byl průběžně aktualizován v souladu s podněty z vnějšího i vnitřního prostředí. To znamená, že v průběhu rozpočtového období musí být prováděna průběžná aktualizace rozpočtu, aby byl stále aktuální a relevantní.

Při tvorbě a aktualizaci rozpočtu je klíčovou rolí zde odpovědných pracovníků, kteří mají zkušenosti a znalosti potřebné pro správné odhadnutí vývoje jednotlivých položek v rozpočtu. Je tedy důležité, aby odpovědní pracovníci měli dostatečnou odbornost a zkušenosti v oblasti financí a řízení, aby byli schopni vytvořit a aktualizovat rozpočet efektivně a přesně.

Matyáš a Stránský (2010) popisují funkce rozpočtu a jeho využití v praxi:

Jednou z funkcí rozpočtu je **plánování a koordinace**. Konstrukce rozpočtu umožňuje systematické zhodnocení všech činností organizace a jejich následné revize. To umožňuje organizaci plánovat a koordinovat své aktivity tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.

Další funkcí rozpočtu je **sledování a vyhodnocování**. Rozpočet je nejmocnějším controllingovým nástrojem v neziskových organizacích. Kvalitně sestavený rozpočet slouží k řízení organizace, protože stanovuje cíle, kterých se management organizace může držet.

Rozpočet také slouží jako **motivace** pro pracovníky organizace. Stanovení cílů v rozpočtu může motivovat pracovníky k úsilí, které je potřebné k naplnění poslání organizace. Motivace pracovníků je silným motivačním prvkem, který může pomoci organizaci dosáhnout svých cílů.

### 3.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza zahrnuje různé nástroje, mezi které patří například stanovení poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy, které slouží k hodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku. Vycházejí z podílu mezi dvěma sledovanými veličinami z účetních výkazů a umožňují vyhodnotit vzájemný vztah mezi nimi. Srovnání naměřených hodnot s plánovanými pak pomáhá odhalit případné odchylky a tím usnadňuje identifikaci slabých míst v hospodaření organizace (Máče, 2018b).

Ukazatele finanční analýzy neziskových organizací se liší od podnikatelského sektoru a jsou zaměřeny na sledování výkonu organizace v kontextu naplňování jejího poslání a cílů. Otrusinová a Kubíčková (2011) uvádí seznam některých nejčastěji používaných ukazatelů:

#### Ukazatel autarkie

Tento ukazatel měří schopnost organizace pokrýt náklady na své hlavní činnosti z dosažených výnosů. Hodnota ukazatele autarkie nad 100 % znamená, že organizace je schopna si financovat své aktivity bez vnější podpory.

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 \quad (1)$$

#### Ukazatel rentability

Tento ukazatel měří ziskovost organizace. V případě neziskových organizací se obvykle používá modifikovaná verze ukazatele rentability, která bere v úvahu nejen dosažený zisk, ale i plnění poslání organizace.

$$\text{Rentabilita doplňkové činnosti} = \frac{\text{VH doplňkové činnosti}}{\text{Náklady doplňkové činnosti}} \times 100 \quad (2)$$

#### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, jak efektivně organizace využívá své zdroje a kapitál. Mezi hlavní ukazatele aktivity patří doba obratu pohledávek, míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech a obrat kapitálu.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celková aktiva}} \quad (3)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} \times 360}{\text{Celkové výnosy}} \quad (4)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky} \times 360}{\text{Celkové výnosy}} \quad (5)$$

### Ukazatele financování

Tyto ukazatele měří finanční samostatnost organizace a míru jejího zadlužení. Mohou být také použity k hodnocení úspěšnosti oddlužování.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 \quad (6)$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \quad (7)$$

### Ukazatele likvidity

V rámci controllingu likvidity organizace sledují stav svých finančních prostředků a plánují příjmy a výdaje tak, aby měly vždy dostatek likvidních prostředků na úhradu svých závazků a pokrytí svých potřeb. Obvykle se používají ukazatele běžné likvidity a okamžité likvidity.

V případě příspěvkových organizací, které hospodaří odlišným způsobem než podnikatelské subjekty, může být likvidita ještě důležitější, neboť tyto organizace často musí udržovat finanční prostředky nejen na úhradu běžných závazků, ale také na pokrytí různých fondů, jako jsou například náhrady škod, rezervy na údržbu majetku, apod. Proto by se měla likvidita těchto organizací pohybovat ve vyšších hodnotách než u podnikatelských subjektů, aby mohly v případě potřeby včas reagovat a udržet si finanční stabilitu.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

$$\text{Pohotovlá likvidita} = \frac{\text{Peníze a jejich ekvivalenty} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peníze a jejich ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

### Ukazatel investičního rozvoje/útlumu

Tento ukazatel měří míru opotřebenění majetku a informuje o úrovni investic do nových aktiv.

### Ukazatel produktivity

Tento ukazatel měří produktivitu práce a kapitálu organizace a pomáhá posuzovat využití zdrojů a efektivitu práce.

Výběr konkrétních ukazatelů finanční analýzy pro neziskovou organizaci závisí na její specifických cílech a charakteristikách. Organizace by měla sledovat takové ukazatele, které budou nejlépe vypovídat o výkonu organizace v kontextu jejího předmětu činnosti (Otrusínová a Kubíčková, 2011).



### 3.2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Pokud příspěvkové organizace chtějí být úspěšné a získat důvěru svých dárců, musí být schopny dokázat, že dosahují svých cílů efektivně a efektivně využívají své zdroje. Ukazatele výkonnosti mohou organizacím pomoci posoudit svou činnost a identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšit. Matyáš a Stránský (2010) uvádějí výčet měřítek výkonnosti, která lze využít k posouzení úspěšnosti organizace:

**Míra naplnění cílů** (efektivnost) je základním měřítkem výkonnosti, které ukazuje, zda stanovených cílů bylo dosaženo a jak výrazně se skutečnost odchyluje od plánu.

**Ekonomická efektivnost** je využívaným měřítkem úspěšnosti činnosti organizací, zejména v soukromém sektoru. Toto měřítko se zaměřuje na to, jak efektivně organizace využívá své zdroje k dosažení svých cílů a jak úspěšně se jí daří generovat zisk. V případě veřejného sektoru se ekonomická efektivnost často využívá při měření rentability vedlejších činností.

**Ekonomická účinnost** je dalším měřítkem výkonnosti organizací. Toto měřítko se zaměřuje na to, jak efektivně organizace využívá své zdroje k dosažení svých cílů s ohledem na společenský efekt vytvářený touto činností. Hlavním cílem ekonomické účinnosti je zajistit, aby organizace byla schopna dosáhnout svých cílů při co nejnižších nákladech a s co největším společenským přínosem.

**Hospodárnost** se obecně definuje jako schopnost organizace vytvářet výstupy s co nejnižšími náklady. V příspěvkových organizacích může být vyjádřena pomocí ukazatelů, které se zaměřují na poměr mezi náklady a dosaženými výsledky, jako jsou například počty lidí, kteří byli ovlivněni činností organizace, nebo míra naplnění jejích potřeb.

**Důvěryhodnost organizací** je klíčovým faktorem pro úspěch a uznání ve společnosti. Organizace, které se chtějí prezentovat jako důvěryhodné a kvalitní, musí být schopny vyhodnotit svou činnost a prezentovat své výsledky. Výroční zpráva je důležitým nástrojem pro prezentaci výsledků organizace a informování veřejnosti o činnosti organizace. Výroční zpráva by měla obsahovat informace o finančních výsledcích organizace, ale také o strategii organizace, vývoji produktů a služeb, environmentální a sociální odpovědnosti a dalších důležitých oblastech.

Pro organizace je důležité nejen měřit svou vlastní výkonnost, ale také komunikovat své výsledky a strategii s veřejností. Tímto způsobem organizace ukazují, že jsou transparentní a důvěryhodné a že berou zodpovědnost za svou činnost a výkonnost (Matyáš a Stránský, 2010).

### 3.3 Vnitřní kontrolní systém a interní audit

Vnitřní kontrolní systém (VKS) je důležitým prvkem správy a zajišťuje, že příspěvková organizace je řízena v souladu s platnými právními předpisy, interními předpisy a etickými zásadami. Podle § 25 zákona o finanční kontrole je vedoucí orgánu veřejné správy povinen zavést, zachovávat a aktualizovat vnitřní kontrolní systém, který slouží k vytváření a zajišťování podmínek pro hospodárný, účelný a efektivní výkon činnosti. VKS by měl zahrnovat procesy pro identifikaci, hodnocení a minimalizaci rizik, která mohou ovlivnit plnění schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy, stejně jako postupy pro včasné informování příslušných osob o závažných nedostatecích a přijatých opatřeních k jejich nápravě. Vedoucí zaměstnanci veřejné správy jsou rovněž odpovědní za zajištění VKS v rámci své působnosti. Cílem VKS je minimalizovat rizika a zajistit, aby organizace plnila své úkoly podle principu 3E, tedy hospodárně, účelně a efektivně (Česko, 2001; Otrusínová a Kubíčková, 2011).

#### 3.3.1 Řídící kontrola

Řídící kontrola je jedním z prvků VKS, může být implementována prostřednictvím rozsáhlých systémů řízení, jako jsou kontrolní plány a nástroje, které slouží k posuzování účinnosti prováděných aktivit. Tato kontrola umožňuje identifikovat nedostatky v procesech, systémech a postupech a následně je odstranit nebo minimalizovat. Vedoucí zaměstnanci příspěvkové organizace nebo k tomu pověřeni zaměstnanci jsou zodpovědní za zajištění předběžné, průběžné a následné kontroly (Provazníková, 2015).

#### 3.3.2 Interní audit

Úkolem interního auditu je zjišťovat a hodnotit vnitřní kontrolní systém, identifikovat slabiny a rizika hospodaření a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci. Interní audit také poskytuje nezávislou zpětnou vazbu pro vedení organizace a umožňuje jim přijímat informovaná rozhodnutí v souladu se strategií organizace.

Zákon o finanční kontrole umožňuje výjimku z povinnosti zavést útvar interního auditu u příspěvkových organizací územních samosprávných celků v případech, kdy existuje malá pravděpodobnost výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky vzhledem k povaze zajišťovaných úkolů, struktuře a obtížnosti vnitřního řízení. V těchto případech může být funkce interního auditu nahrazena veřejnosprávní kontrolou (Česko, 2001).

## 4 SHRnutí TEoretické Části

Teoretická část práce se zabývá komplexním tématem controllingu a jeho vztahem k neziskovým organizacím, zejména příspěvkovým organizacím zřizovaným územně samosprávnými celky a je rozdělena na tři hlavní části.

V první části se práce zaměřuje na obecné pojetí controllingu a jeho cíle a přínosy. Controlling je zde popsán jako systém řízení, který se zaměřuje na sledování, řízení a kontrolu hospodaření firmy. Jeho hlavním cílem je optimalizovat výkonnost a efektivitu podniku a zajistit jeho udržitelnost. V této části se dále popisuje klasifikace controllingu na strategický a operativní controlling. Strategický controlling se zaměřuje na dlouhodobé plánování a sledování výkonnosti podniku na základě stanovených strategických cílů a plánů. Operativní controlling je pak zaměřen na řízení a sledování běžných podnikových procesů a nákladů v krátkodobém horizontu.

Dalším tématem je organizační začlenění controllingu a vztah mezi manažery a controllery. Důležitým prvkem pro úspěšné fungování controllingu je spolupráce a komunikace mezi manažery a controllery. Vztahy by měly být založeny na vzájemné důvěře a respektu, aby mohli být efektivní v plánování, řízení a kontrole podnikových procesů.

Druhá část práce se zaměřuje na popis neziskových organizací, a to zejména příspěvkových organizací. Příspěvkové organizace jsou založeny za účelem poskytování veřejných služeb, mají určitou formu veřejného financování a jsou pod přímým dohledem státu nebo obce. V této části práce se zabýváme i právním rámcem, který reguluje činnost příspěvkových organizací.

Další část práce se věnuje zřízení a hospodaření neziskových a příspěvkových organizací. Neziskové organizace mohou mít různé zdroje financování, jako jsou dary, sponzoři nebo peněžní fondy. Dále popisuje finanční řízení v příspěvkových organizacích a jejich udržitelnost. Finanční řízení zahrnuje plánování, sledování a kontrolu finančních toků v organizaci. Zajištění udržitelnosti organizace zahrnuje nejen finanční, ale i další aspekty, jako je například efektivní využívání zdrojů a řízení rizik.

Třetí část práce se věnuje specifickému tématu – controllingu v příspěvkových organizacích. Tyto organizace mají odlišné charakteristiky než běžné komerční společnosti, a proto vyžadují specifický přístup k řízení. V této části práce jsou popsány charakteristické rysy controllingu v příspěvkových organizacích, jako je absence kritéria zisku. Namísto dosažení

co nejvyššího zisku se zaměřují na vyrovnanost hospodaření a důraz na transparentnost, což je nezbytné pro účinné fungování organizace.

Dále se tato část práce zabývá nástroji controllingu, které jsou v příspěvkových organizacích používány pro efektivní řízení. Jedním z těchto nástrojů je rozpočet organizace, který slouží jako plán pro budoucí období a umožňuje monitorovat a kontrolovat finanční výsledky organizace. Dalším nástrojem je finanční analýza, která umožňuje zhodnotit finanční výkonnost organizace a poskytuje informace pro další plánování a řízení. V neposlední řadě jsou zahrnuty klíčové ukazatele výkonnosti, které umožňují sledovat výsledky organizace v určitých oblastech a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení.

Nakonec se tato část práce zabývá vnitřním kontrolním systémem a interním auditem, které jsou nezbytné pro účinné fungování příspěvkových organizací. Vnitřní kontrolní systém zahrnuje opatření, která jsou přijímána organizací k zajištění účinného a efektivního řízení. Interní audit slouží ke kontrole a posouzení účinnosti a efektivity těchto opatření. Tyto prvky jsou nezbytné pro zajištění transparentnosti a odpovědnosti v rámci organizace.

Teoretické poznatky budou aplikovány v analytické části práce a v rámci návrhového řešení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Zvolená organizace Dům kultury Uherský Brod je nejvýznamnější společensko-kulturní institucí v oblasti Uherskobrodsko a slučuje pod jednou hlavičkou kino, knihovnu, galerii a hvězdárnu s planetáriem. Tato organizace je příspěvkovou organizací zřízenou na základě zřizovací listiny městem Uherský Brod.

### 5.1 Základní údaje o organizaci

Název: Dům kultury Uherský Brod – příspěvková organizace

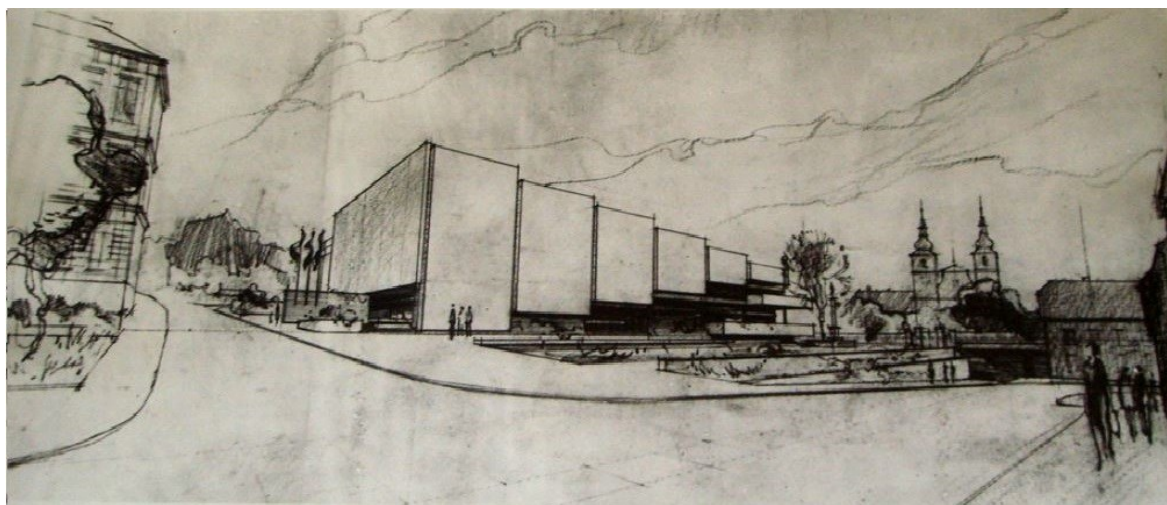
Sídlo: Mariánské nám. 2187, 688 01 Uherský Brod

IČO: 00227986

Organizace v současné době zaměstnává více než 40 osob, z nichž 24 je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr.

### 5.2 Historie a současnost organizace

V roce 1972 zasáhl požár prakticky jediný kulturní objekt v Uherském Brodě, což mělo za následek zastavení kulturních aktivit ve městě. V té době se město soustředilo na organizaci divadelních, hudebních a jiných kulturních akcí a také provozování zájmových kroužků, z nichž některé dosáhly významných úspěchů i v zahraničí. Tyto události vedly k rozhodnutí vystavět nové kulturní zařízení – Sdružený závodní klub pracujících (SZKP), dnes známý jako **Dům kultury**.



Obrázek 3 Sdružený závodní klub pracujících. Kresba František Jelínek.

V roce 1985 byla dostavena budova Domu kultury, která se stylově řadí k architektuře tzv. brutalismu, a je dílem architekta Františka Jelínka. Dnes je zajímavá tím, že má původní interiér bez změn, což ji činí unikátním příkladem architektury 70. a 80. let včetně původního nábytku, svítidel a podhledů. V hlavním sále pro 542 diváků se nacházejí nádherné píš'alové varhany. Kromě toho kulturní dům nabízí i menší sál s jevištěm, zrcadlový sál a několik menších kluboven. V přízemí budovy se nachází prostorné foyer, které slouží jako výstavní prostor pro menší expozice, které by jinak nedokázaly zaplnit kapacitu galerie na Panském domě (O nás, 2023).

### **Kino Máj**

Dům kultury využívá také multifunkční objekt nacházejícím se na náměstí 1. Máje, který slouží pro potřeby Domu dětí a mládeže, Centra rodiny a zdraví, kina a pobočky knihovny. V letech 2009 a 2010 prošel zmíněný objekt rozsáhlou rekonstrukcí, během níž bylo zachováno původní jeviště hlavního sálu. Díky této koncepci je tento prostor využitelný nejen pro promítání filmů ve 3D, ale také pro produkci kulturních pořadů s kapacitou až 200 diváků.

Příjemně a moderně zrekonstruované předsálí kina s kinokavárnou je využíváno jako výstavní prostor, což umožňuje pořádání akcí i mimo hlavní sál kina. Kino Máj tak může poskytnout prostor pro různé kulturní a společenské akce, což zvyšuje celkovou atraktivitu kulturního centra (O nás, 2023).

### **Galerie Panský dům**

Panský dům je víceúčelová budova sloužící městu Uherský Brod jako významné kulturní centrum. Mezi její současné funkce patří obřadní síň, galerie, kaple Kouniců z 15. století a Knihovna Františka Kožíka s oddělením pro děti i dospělé. Galerie poskytuje platformu pro místní i okolní umělce a společně se zahradou Panského domu nabízí velkorysé prostory pro pořádání kulturních akcí a výstav.

### **Knihovna Františka Kožíka**

Historie knihovny sahá až do roku 1894, kdy byla založena spolková knihovna. Avšak až v roce 1965 se knihovna přestěhovala do Panského domu a začala se rozvíjet plným tempem. V současné době provozuje knihovna i pobočku Máj a pobočku v Újezdci. V roce 2009 byla knihovna pojmenována po významném místním rodákovi Františku Kožíkovi (Historie knihovny, 2023)

## Hvězdárna

Veřejně přístupná hvězdárna v Uherském Brodě, která se nachází v severní části města, je jednou z nejzajímavějších atrakcí v dalekém okolí, nabízející nejen unikátní možnosti pozorování Slunce a hvězd, ale také vzdělávací programy a akce pro veřejnost. Největším lákadlem je hlavní dalekohled "Theodor" s padesáticentimetrovým zrcadlem, který je největším veřejně přístupným dalekohledem na Moravě. Hvězdárna je již mnoho let spojena s astronomickým kroužkem, který ji provází prakticky od jejího založení (O nás, 2023).

## Digitální planetárium

V roce 2015 byla hvězdárna obohacena o unikátní planetární stezku s digitálním planetáriem, umístěným v budově Domu kultury. Planetárium umožňuje zobrazovat pohyb kosmických těles ve vesmíru. Simulátor hvězdné oblohy navíc umožňuje návštěvníkům vidět i ty objekty, které by jinak nebyly viditelné pouhým okem. Kapacita planetária je celkem 30 osob (O nás, 2023).

## 5.3 Předmět činnosti organizace

Dle zřizovací listiny lze rozlišit aktivity organizace na hlavní a doplňkové.

### 5.3.1 Hlavní činnost

Hlavní činnost organizace zahrnuje široké spektrum kulturních, společenských a vzdělávacích aktivit:

- pořádání koncertů, divadelních představení, výstav, plesů, talk show, přehlídek a soutěží;
- pořádání odborných kurzů, školení a vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti a výuky jazyků;
- pořádání hudebních a dramatických kurzů a kurzu společenských tanců;
- pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a odborných akcí;
- poskytování služeb zahrnujících nahrávání a další činnosti spojené s tvorbou zvukových a zvukově-obrazových záznamů pro archivní a dokumentační účely. Tyto služby jsou dostupné pro zřizovatele, zájmové kroužky a neziskové organizace;



- provozování publikační činnosti, která zahrnuje vydávání neperiodických publikací tematicky spojených s cílem zařízení. Mezi tyto publikace patří informační a metodické materiály, katalogy a propagační materiály;
- poradatelský a organizační servis pro kulturní a společenské akce v městě;
- zajištění provozu a činnosti profesionální knihovny – Knihovny Františka Kožíka, poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb;
- provozování hvězdárny, kde se popularizuje astronomie a vychovávají se mladí astronomové. Spolupracuje se s hvězdářským spolkem a je poskytována odborná podpora školám.;
- provozování kina Máj, které prezentuje filmová umělecká díla pro různé věkové kategorie, včetně uměleckých filmů a alternativních uměleckých žánrů v oblasti hudby a divadla, organizování výstav a letního kina;
- provozování galerie Panský dům, které zahrnuje pořádání výstav, prezentaci výtvarných děl, fotografií a uměleckých předmětů profesionálních i amatérských umělců;
- krátkodobý pronájem nebytových prostor – pronájem komerčních a kancelářských prostor pro soukromé a podnikatelské účely, zajištění administrativní a technické podpory (Město Uherský Brod, 2021).

### 5.3.2 Doplnková činnost

Pro lepší využití hospodářských možností organizace, povoluje zřizovatel vykonávání doplňkové činnosti. Avšak doplňková činnost příspěvkové organizace nesmí narušovat plnění hlavního účelu, pro který byla organizace zřízena. V rámci doplňkové činnosti se organizace věnuje následujícím aktivitám:

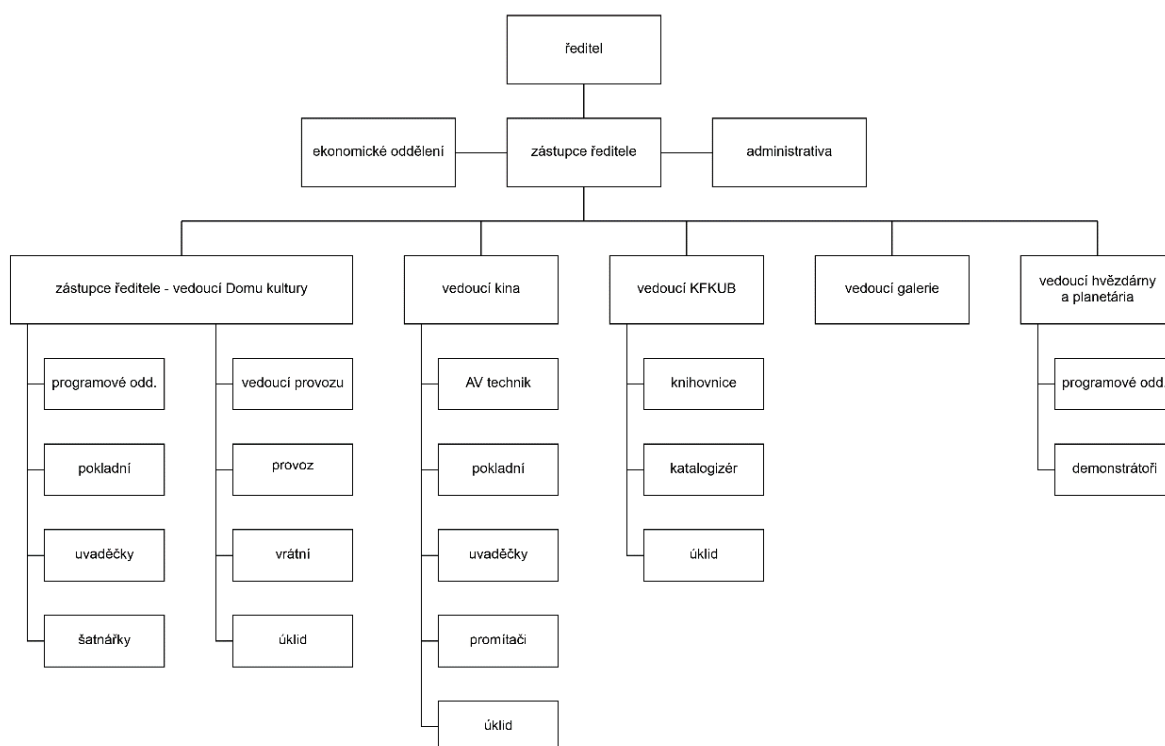
- reklamní činnost a marketing zahrnující zpracování a výrobu návrhů včetně propagace;
- provozování výlepové služby;
- provozování kinokavárny v prostorech kina Máj.
- zprostředkování uměleckých pořadů a jejich ozvučení;
- prodej drobných upomínkových předmětů;

- zprostředkování služeb cestovního ruchu (Město Uherský Brod, 2021).

## 5.4 Organizační struktura

Statutárním orgánem příspěvkové organizace, která je zřizována územním samosprávným celkem, je ředitel. Jeho jmenování a odvolání je v kompetenci zřizovatele, v tomto konkrétním případě rady města Uherský Brod. Ředitel organizace hraje klíčovou roli při vedení a řízení organizace, jelikož zodpovídá za dosažení stanovených cílů a úkolů ze strany zřizovatele. Vedle toho je také zodpovědný za celkové hospodaření a výkonnost organizace a jako statutární orgán příspěvkové organizace má za úkol zajistit soulad s platnými právními předpisy a vedení účetnictví.

Kromě těchto základních povinností má ředitel také povinnost pravidelně informovat zřizovatele o vývoji činnosti organizace a o hospodářských výsledcích. Tento proces zahrnuje pravidelné poskytování podrobných zpráv o hospodaření a výkonnosti organizace, stejně jako vypracování střednědobých plánů a rozpočtů, které jsou předmětem pravidelných revizí a aktualizací.



Obrázek 4 Organizační struktura Domu kultury (Organizační řád – interní dokument příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod)

V rámci organizační struktury jsou definovány jednotlivé úseky, které mají za úkol zajišťovat důležité činnosti organizace. Každý z nich má svého vedoucího pracovníka, přímo podřízeného řediteli organizace. Tímto způsobem je zajištěna jasná hierarchie a rozdělení pravomocí mezi různé úseky.

Organizační struktura je tvořena následujícími úseky:

- Ekonomické oddělení – zahrnuje hlavní účetní a mzdovou účetní, které jsou zodpovědné za finanční správu organizace.
- Administrativa – pracovnice zajišťuje celou řadu činností, které jsou nezbytné pro řádný chod organizace.
- Úsek Domu kultury – zahrnuje programové oddělení, pokladní, uvaděčky, šatnářky, vedoucího provozu a pracovníky provozu, kteří mají na starosti organizaci kulturních akcí a vše, co souvisí s nimi.
- Úsek kina zahrnuje AV technika, pokladní, uvaděčky, promítače a pracovnice úklidu, kteří jsou zodpovědní za chod kina a zajišťují jeho správnou funkci.
- Úsek knihovny zahrnuje knihovnice, katalogizéra a pracovníci úklidu, kteří mají na starosti správu knihovny a poskytování knižních služeb.
- Úsek galerie se specializuje na výstavní činnost, která je zajišťována vedoucí galerie.
- Úsek hvězdárny zahrnuje programové oddělení a demonstrátory, kteří se specializují na organizaci a provádění astronomických programů.

V souladu s organizační strukturou a stanovenými pravomocemi je zástupce ředitele pověřen vykonáváním určitých činností, pokud je ředitel nepřítomen. Tento postup slouží k zajištění kontinuity vedení a řízení organizace.

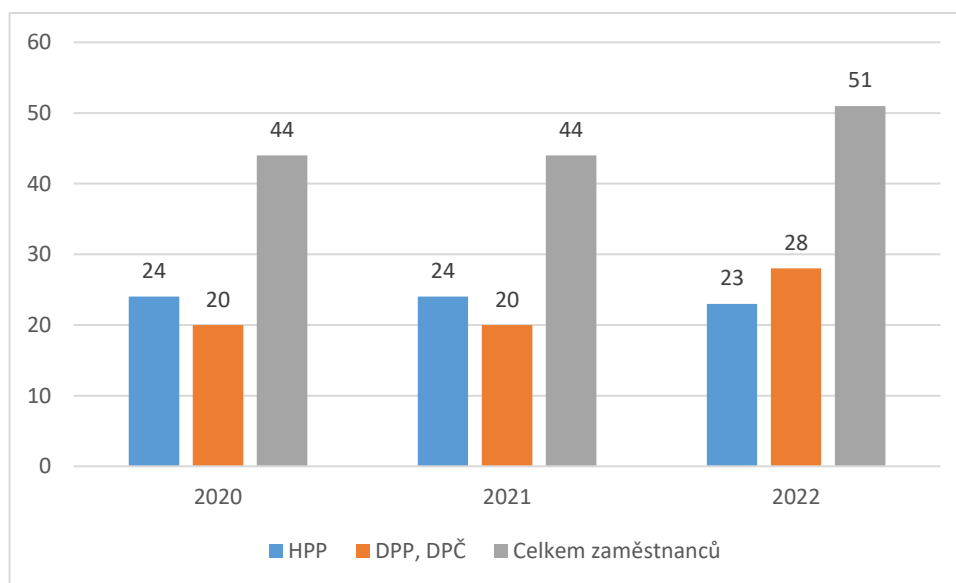
Tato organizační struktura umožňuje efektivní řízení a koordinaci práce všech oddělení a zajišťuje, aby každý úsek plnil své úkoly v souladu s cíli a vizí organizace.

## 5.5 Počet zaměstnanců

Efektivní fungování a stabilita příspěvkové organizace Domu kultury závisí na personálním zabezpečení, které je převážně zajištěno zaměstnanci v pracovním poměru, a to jak na plný, tak i na částečný úvazek. Kromě toho jsou v této organizaci využívány i dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti jako nástroje pro dosažení potřebné pracovní síly.

Organizace má dlouhodobě téměř konstantní počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, změny vznikají většinou pouze v důsledku rodičovských dovolených nebo z důvodu dlouhodobé pracovních neschopnosti. V takových případech je nutné zajišťovat dočasné náhrady, aby byla zajištěna kontinuita činností.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020-2022 je znázorněn v obrázku č.5:



Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

V letech 2020 a 2021 měla na kulturní sektor výrazný dopad pandemie covidu-19 a tudíž i na návštěvnost kulturních akcí a zařízení. Vládní opatření, jako například uzavírání kulturních institucí a omezení počtu návštěvníků, vedla k dramatickému poklesu návštěvnosti. Výsledkem bylo, že organizace musela čelit náhlému poklesu příjmů a zároveň však musela hradit náklady na provoz organizace. To vedlo k řadě opatření, jako jsou úpravy rozpočtu, úsporná opatření a také omezení počtu zaměstnanců, zaměstnaných na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Organizace využívá pracovní sílu na bázi dohod o provedení práce k zajištění správného fungování a provozu různých služeb, jako jsou například obsluha vrátnice, šatny, pokladny, úklidové práce a podobně. Tyto služby jsou klíčové pro efektivní a bezproblémový průběh každodenních činností organizace. Využívání pracovníků na dohody o provedení práce má pro organizaci několik výhod, jako jsou nižší náklady na mzdy a sociální pojištění, flexibilita při plánování práce a možnost snadného ukončení pracovního poměru po skončení konkrétního úkolu. Nicméně, tato forma pracovního poměru má také některá omezení a rizika.

## 6 EKONOMICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V rámci této kapitoly je provedena analýza nákladů a výnosů a také zjednodušená finanční analýza, jejímž úkolem je zhodnotit finanční zdraví a výkonnost příspěvkové organizace v období 2020-2022. Tato analýza se zaměřuje na základní ekonomické ukazatele, jako jsou výnosy, náklady a ukazatele finanční analýzy, jako například likvidita a rentabilita, a poskytuje rychlý přehled o finanční situaci organizace. Tyto ukazatele mohou odhalit potenciální rizikové oblasti organizace, jako například vysoké náklady na provoz, neefektivní využití zdrojů a nevyrovnanou finanční strukturu.

Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou vytvářeny za účelem dosažení zisku, hospodářský výsledek není vždy nejlepším ukazatelem efektivity hospodaření. Z tohoto důvodu je důležité používat další ukazatele, které zohledňují specifické cíle a charakteristiky příspěvkových organizací. Ukazatele použité v této práci jsou vybrány na základě jejich schopnosti přinést relevantní informace pro zhodnocení hospodaření příspěvkové organizace.

### 6.1 Analýza nákladů a výnosů

Jak již bylo zmíněno dříve, příspěvková organizace může kromě své hlavní činnosti, pro kterou byla zřízena, provozovat také doplňkovou činnost, a to za podmínek, že doplňková činnost nebude vykazovat roční ztrátu a že budou rozlišovány náklady a výnosy, podle toho, zda jsou spojeny s hlavní nebo doplňkovou činností.

#### Analýza nákladů z hlavní činnosti

Tabulka 1 Analýza nákladů z hlavní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	Analýza nákladů z hlavní činnosti (Kč)			Rozdíl (%)	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Spotřeba materiálu	655 548	531 881	720 309	-18,86	35,43
Spotřeba energie	1 324 020	1 472 548	1 645 254	11,22	11,73
Opravy a udržování	589 903	223 933	308 379	-62,04	37,71
Cestovné	3 004	1 383	4 907	-53,96	254,81
Náklady na reprezentaci	1 267	2 666	2 114	110,42	-20,71
Ostatní služby	4 291 975	3 252 696	6 974 397	-24,21	114,42
Mzdové náklady	7 629 464	7 551 835	8 727 282	-1,02	15,57
Zákonné sociální pojištění	2 427 354	2 344 240	2 584 901	-3,42	10,27
Jiné sociální pojištění	20 136	24 657	40 485	22,45	64,19

Zákonné sociální náklady	388 661	439 463	490 084	13,07	11,52
Odpisy dlouhodobého majetku	705 388	738 440	775 593	4,69	5,03
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	96 863	157 971	145 879	63,09	-7,65
Ostatní náklady z činnosti	11 428	6 435	73 638	-43,69	1 044,37
<b>Náklady celkem</b>	<b>18 145 011</b>	<b>16 748 148</b>	<b>22 493 222</b>	<b>-7,70</b>	<b>34,30</b>

Tabulka č. 1 zobrazuje přehled nákladů z hlavní činnosti a jejich změny v letech 2020–2022. Změny jsou vyjádřeny jako procentuální rozdíly oproti předchozímu roku.

V roce 2021 je patrné snížení nákladů hned v několika kategoriích, patří mezi ně například snížení nákladů na opravy a údržbu, provoz služeb a spotřebu materiálu. V průměru se celkové náklady snížily o 7,7 % oproti roku 2020. Organizace byla v tomto roce nucena uzavřít své provozy na určitou dobu v důsledku restrikcí souvisejících s pandemií covid-19, což vedlo k omezení nákladů na provoz a spotřebu materiálu.

Jedinou položkou, která v roce 2021 vykazovala výrazný růst, bylo pořízení drobného dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že byly omezeny některé operace organizace a náklady na ně, mohly být finance uvolněny pro investice do rozvoje organizace.

Rok 2022 přinesl organizaci výzvy, které byly odlišné od těch v roce 2021. Oproti předchozímu roku již nebyla organizace omezena restrikcemi pandemie covid-19. Celkové náklady se zvýšily o 34,3 % oproti roku 2021. Jednalo se zejména o navýšení nákladů na provoz, které byly způsobeny opětovným růstem poptávky po službách organizace, zvýšila se také potřeba udržovat a opravovat zařízení a vybavení organizace, vzrostly náklady na mzdy mimo jiné i důsledkem navýšení tarifů.

V druhé polovině roku 2022 se navíc organizace potýkala s významným nárůstem nákladů, které byly způsobeny inflací a zvýšením cen dodavatelů. Tyto faktory způsobily výrazné zvýšení nákladů na provoz, energie, materiály a služby, což se negativně projevilo na celkových nákladech organizace.

Pokles investic do aktiv může být právě důsledkem přesunu finančních zdrojů k pokrytí zvýšených nákladů na provoz a ostatní náklady.

### Analýza nákladů z doplňkové činnosti

Tabulka 2 Analýza nákladů z doplňkové činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

Analýza nákladů z doplňkové činnosti (Kč)			Rozdíl (%)		
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Spotřeba materiálu	2 279	3 119	9 207	36,86	195,19
Prodané zboží	1 288	5 252	136 976	307,80	2 507,84
Ostatní služby	1 500	4 500	4 500	200,00	0,00
Mzdové náklady	22 841	0	60 883	-100,00	
Zákonné sociální pojištění	7 721	0	0	-100,00	
Daň silniční	1 560	1 560	0	0,00	-100,00
<b>Náklady celkem</b>	<b>37 189</b>	<b>14 431</b>	<b>211 566</b>	<b>-61,19</b>	<b>1 366,00</b>

Doplňková činnost organizace byla, stejně jako hlavní činnost výrazně ovlivněna pandemií covid-19 a s ní spojenými restrikcemi a omezeními. V roce 2021 můžeme pozorovat pokles celkových nákladů o 61,19 %, způsobený zejména poklesem mzdových nákladů v tomto období.

V roce 2022 došlo v organizaci k výraznému nárůstu nákladů spojených s doplňkovou činností, a to až o 1366 % v porovnání s předchozím rokem. Tento nárůst byl způsoben zejména tím, že se organizace rozhodla zahájit hostinskou činnost v prostorech kina Máj. Toto rozhodnutí vedlo ke zvýšení spotřeby materiálu, zejména potravin a nápojů pro kinokavárnu, a také k nárůstu prodaného zboží.

Kromě toho musela organizace najmout další personál pro obsluhu kinokavárny, což vedlo ke zvýšení mzdových nákladů. Je důležité poznamenat, že v roce 2021 organizace snížila své mzdové náklady na nulu v důsledku uzavření provozu. I proto je růst mzdových nákladů v roce 2022 tak výrazný.

Celkově lze říci, že pandemie covid-19 měla výrazný vliv na hlavní i doplňkovou činnost společnosti v letech 2020 a 2021 a následné období bylo charakterizováno zvyšováním nákladů a postupným obnovováním provozu.

### Analýza výnosů z hlavní činnosti

Tabulka 3 Analýza výnosů z hlavní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

Analýza výnosů hlavní činnosti (Kč)			Rozdíl (%)		
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Výnosy z prodeje služeb	4 586 439	3 360 910	7 885 364	-26,72	134,62

Výnosy z pronájmu	32 451	9 857	37 010	-69,62	275,47
Čerpání fondů	408 001	40 000	0	-90,20	-100,00
Ostatní výnosy z činnosti	21 500	5 093	20 000	-76,31	292,73
Finanční výnosy	620	521	583	-15,88	11,79
Výnosy z transferů	13 096 000	13 267 000	14 597 000	1,31	10,02
<b>Výnosy celkem</b>	<b>18 145 011</b>	<b>16 683 381</b>	<b>22 539 957</b>	<b>-8,06</b>	<b>35,10</b>

Tabulka č. 3 umožňuje sledovat vývoj výnosů v různých položkách a identifikovat období s výraznými změnami.

V roce 2021 došlo ke snížení výnosů téměř ve všech kategoriích. Výnosy z prodeje služeb jsou v tabulce největší částí celkových výnosů a v roce 2021 se snížily o 26,72 %. Tento pokles byl způsoben omezením poptávky po službách v souvislosti s pandemií covid-19.

Čerpání fondů bylo v roce 2020 významnou položkou výnosů, protože značná část fondu odměn byla využita k pokrytí mzdových nákladů. V roce 2021 tudíž došlo k výraznému poklesu o 90,20 %.

V roce 2022 lze pozorovat výrazný nárůst celkových výnosů o 35,10 %. Tento růst byl především důsledkem zvýšení výnosů z prodeje služeb a výnosů z pronájmu, způsobený nárůstem poptávky po službách po obnovení provozu organizace. Z tabulky je také patrné navýšení výnosů z transferů od zřizovatele v roce 2022 o 10,02 %. Jedním z faktorů, které vedly ke zvýšení transferů je poskytnutí příspěvku od zřizovatele na zajištění městských kulturních akcí.

Celkově lze říci, že vývoj výnosů v posledním sledovaném roce je pozitivní a svědčí o tom, že organizace se úspěšně snaží rozvíjet a plnit své cíle. Příliv finančních prostředků může pomoci organizaci investovat do dalšího rozvoje a zlepšit kvalitu služeb pro zákazníky.

### **Analýza výnosů z doplňkové činnosti**

Tabulka 4 Analýza výnosů z doplňkové činnosti v letech 2020-2022 (vlastní zpracování)

	Analýza výnosů doplňkové činnosti (Kč)			Rozdíl (%)	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Výnosy z prodeje služeb	48 295	73 795	148 945	52,80	101,84
Výnosy z prodaného zboží	2 240	6 917	241 720	208,79	3 394,58
Ostatní výnosy z činnosti	3 000	0	0	-100,00	
<b>Výnosy celkem</b>	<b>53 535</b>	<b>80 712</b>	<b>390 665</b>	<b>50,76</b>	<b>384,02</b>



Tabulka č. 4 znázorňuje vývoj výnosů doplňkové činnosti organizace v letech 2020 až 2022 a procentuální rozdíly mezi jednotlivými lety. V roce 2020 poklesly výnosy vlivem pandemie covid-19, která měla vliv na celkovou poptávku po službách a zboží. Nicméně, růst výnosů v roce 2021 a zvláště v roce 2022 ukazuje, že organizace se dokázala přizpůsobit novým podmínkám a obnovit svoji výkonnost. Zvýšení výnosů z prodaného zboží je pozitivním signálem, že organizace dokázala rozšířit svou nabídku a zlepšit své tržby. Nicméně, jak již bylo zmíněno, v roce 2022 současně došlo také k nárůstu nákladů spojených s nově zahájenou hostinskou činností v kině Máj.

## 6.2 Ukazatel autarkie

Prvním měřeným ukazatelem, jehož pomocí budeme posuzovat hospodaření příspěvkové organizace je ukazatel autarkie. Pro posouzení míry soběstačnosti příspěvkové organizace je možné použít různé ukazatele autarkie. Kromě ukazatele celkové autarkie, který byl zmíněn dříve, je možné také použít ukazatel míry autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů a míru autarkie na bázi nákladů a výnosů z hlavní i doplňkové činnosti.

### Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Tabulka 4 Ukazatel autarkie hlavní činnosti v letech 2020–2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Výnosy z hlavní činnosti (Kč)	18 145 011	16 683 381	22 539 957
Náklady z hlavní činnosti (Kč)	18 145 011	16 748 148	22 493 222
<b>Autarkie (%)</b>	<b>100</b>	<b>99,61</b>	<b>100,21</b>

Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, jež dosahuje v roce 2020 hodnoty 100 %, je považován za ideální a indikuje vyrovnané hospodaření, kdy jsou náklady organizace úspěšně pokryty jejími výnosy. Z tabulky č. 8 je patrné, že vybraná organizace dosáhla výborných výsledků po celé sledované období a její míra autarkie se v každém sledovaném roce blíží doporučeným hodnotám. Tento ukazatel poskytuje užitečnou informaci o finanční soběstačnosti organizace a její schopnosti udržet stabilní hospodaření.

### Autarkie hlavní i doplňkové činnosti na bázi nákladů a výnosů

Tabulka 5 Ukazatel autarkie hlavní činnosti i doplňkové činnosti v letech 2020–2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022

Výnosy z hlavní i doplňkové činnosti (Kč)	18 198 546	16 764 093	22 930 622
Náklady z hlavní i doplňkové činnosti (Kč)	18 182 200	16 762 579	22 704 787
<b>Autarkie (%)</b>	<b>100,09</b>	<b>100,01</b>	<b>100,99</b>

V tabulce č. 6 jsou znázorněny hodnoty ukazatele autarkie hlavní i doplňkové činnosti na bázi nákladů a výnosů, který reflektuje schopnost firmy pokrýt náklady všech provozovaných činností z vlastních příjmů. Hodnoty ukazatele autarkie, které jsou vyšší než 100 %, poukazují na soběstačnost organizace. Pokud by však hodnota autarkie překročila hranici 100 % výrazněji, může to vést ke snížení provozní dotace od zřizovatele.

### 6.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### 6.3.1 Ukazatele rentability

Příspěvkové organizace se většinou zaměřují na poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům a na zajištění své stability a dlouhodobého fungování, nikoli na ziskovost. Z tohoto důvodu může být výpočet klasických ukazatelů rentability nevhodný a nerelevantní. Ukazatel rentability lze však modifikovat tak, aby zahrnoval pouze výpočet rentability u doplňkové činnosti.

Sledovaná organizace provozuje doplňkovou činnost zahrnující reklamní činnosti, zpracování a výroby návrhů a provozování výleповé služby, navíc od roku 2022 smí organizace provozovat i hostinskou činnost. Pro tuto doplňkovou činnost může být použit ukazatel rentability nákladů, který vyjadřuje poměr mezi ziskem a náklady na tuto činnost.

Tabulka 6 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření (Kč)	16 346	66 281	179 099
Celkové náklady DČ (Kč)	37 189	14 431	211 566
<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</b>	<b>43,95 %</b>	<b>459,28 %</b>	<b>84,65 %</b>

Rostoucí hodnota rentability nákladů znamená, že organizace efektivně využívá své náklady na doplňkovou činnost a dokáže vytvářet zisk. V případě, kdy tato hodnota překročí 100 %, organizace získává z této činnosti více peněz, než kolik do ní vložila. V tabulce č. 7 můžeme vidět, že v roce 2021 rentabilita nákladů dosáhla nápadně vyšší hodnoty. V tomto roce výrazně ovlivnila hospodaření pandemie covid-19, hlavní činnost organizace byla výrazně

omezena, což vedlo ke snížení jejích příjmů. Zisk z doplňkové činnosti byl tudíž částečně použit jako zdroj pro hlavní činnost organizace. To znamená, že se organizace snažila maximalizovat své zdroje a využít je k udržení svého provozu během obtížného období a zajistit finanční stabilitu organizace.

### 6.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou důležitým nástrojem pro hodnocení finanční stability a schopnosti podniku splácet své závazky včas. Příspěvkové organizace, jakožto subjekty veřejného sektoru, mají často zvláštní charakteristiky a specifika, která mohou ovlivnit výběr vhodných ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita jsou významné ukazatele likvidity, které se používají k posouzení schopnosti organizace splatit své krátkodobé závazky v daném okamžiku. Tyto ukazatele poskytují informace o tom, jak rychle může organizace přeměnit svá oběžná aktiva na hotovost a splatit tak své krátkodobé závazky.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky, zatímco pohotová likvidita očišťuje oběžná aktiva o ne příliš likvidní položku – zásoby a hotovostní likvidita udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků na běžných účtech. Hotovostní likvidita poskytuje nejúplnější obraz o skutečné likviditě organizace, jelikož sleduje množství peněz, které je k dispozici v daný okamžik.

Tabulka 7 Ukazatele likvidity v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Oběžná aktiva (Kč)	6 783 709	7 163 468	9 061 998
Zásoby (Kč)	5 532	4 945	11 721
Krátkodobý finanční majetek (Kč)	5 977 699	6 283 776	8 202 458
Krátkodobé závazky (Kč)	1 934 326	1 781 857	2 852 580
<b>Likvidita</b>			
<b>Běžná likvidita</b>	<b>3,51</b>	<b>4,02</b>	<b>3,18</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>3,50</b>	<b>4,02</b>	<b>3,17</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>3,09</b>	<b>3,53</b>	<b>2,88</b>

Na základě poskytnutých výsledků likvidity lze konstatovat, že hodnoty všech tří ukazatelů, tedy běžné, pohotové a okamžité likvidity, převyšují doporučené hodnoty. To znamená, že

příspěvková organizace má dostatečnou schopnost krátkodobě splácet své závazky a zabezpečit svoji likviditu. Nicméně z ekonomického pohledu to znamená, že organizace nevyužívá své zdroje efektivně a může trpět ztrátami na výnosnosti. U příspěvkových organizací je však poměrně běžné, že mají vyšší likviditu, než je obvyklé, protože mají povinnost mít určité finanční rezervy pro případ nepředvídaných událostí a také z důvodu finančního krytí fondů, které organizace vytváří. Organizace má v současnosti největší část finančních prostředků v investičním fondu, z jehož prostředků plánuje v budoucnu částečně pořídit různé investice, na které si již delší dobu „spoří“ finanční prostředky.

### Ukazatele modifikované likvidity

Příspěvková organizace nemůže používat prostředky finančních fondů na úhradu běžných provozních činností, je tedy vhodné, aby byl výpočet ukazatelů likvidity modifikován. To znamená, že by se do čitatele ukazatelů likvidity měly započítat pouze provozní finanční prostředky. Finanční prostředky z finančních fondů by měly být vyloučeny z výpočtu ukazatelů likvidity.

To může vést ke snížení hodnoty ukazatelů likvidity, což však neznamená nutně špatnou finanční situaci organizace. Pokud organizace má dostatek finančních prostředků z běžného provozu, může být stále finančně zdravá, i když ukazatele likvidity jsou nižší.

Tabulka 8 Ukazatele modifikované likvidity v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Oběžná aktiva (Kč)	6 783 709	7 163 468	9 061 998
Zásoby (Kč)	5 532	4 945	11 721
Krátkodobý finanční majetek (Kč)	5 977 699	6 283 776	8 202 458
Krátkodobé závazky (Kč)	1 934 326	1 781 857	2 852 580
Fondy	4 833 037	5 380 097	5 983 583
<b>Likvidita</b>			
<b>Modifikovaná běžná likvidita</b>	<b>1,01</b>	<b>1,00</b>	<b>1,08</b>
<b>Modifikovaná pohotová likvidita</b>	<b>1,01</b>	<b>1,00</b>	<b>1,08</b>
<b>Modifikovaná okamžitá likvidita</b>	<b>0,59</b>	<b>0,51</b>	<b>0,78</b>

Tabulka č. 9 zobrazuje přehled modifikovaných ukazatelů likvidity v letech 2020-2022. Je třeba poznamenat, že obecné doporučené hodnoty ukazatelů likvidity neberou v potaz odvětví, ve kterém společnost působí, a konkrétní situaci vybrané společnosti.

Z výše uvedené tabulky je patrně, že hodnoty běžné likvidity nedosahují doporučených hodnot, nicméně v celém sledovaném období se pohybují nad hodnotu 1, to naznačuje, že společnost má více aktiv než závazků, což je obecně považováno za pozitivní. Vzhledem k tomu, že modifikovaná pohotová likvidita a modifikovaná okamžitá likvidita jsou v rozmezí doporučených hodnot, lze usoudit, že společnost má dostatek oběžných aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků a její schopnost splácet své je stabilní.

### 6.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou důležitými doplňujícími nástroji pro hodnocení efektivity hospodaření s aktivy v organizaci. Tyto ukazatele umožňují poskytnout důležité informace o tom, jak efektivně firma využívá své finanční prostředky v rámci svého podnikání. Pro účely této práce byly vybrány tři základní ukazatele, z nichž každý nám poskytuje užitečné informace:

- Obrat aktiv, který ukazuje, jak efektivně využíváme svůj kapitál pro generování příjmů.
- Doba obratu pohledávek, která nám říká, kolik dní v průměru trvá, než nám zákazník zaplatí své faktury. Čím kratší doba obratu pohledávek, tím efektivněji firma spravuje své zdroje a tím rychleji jsou finanční prostředky opět k dispozici.
- Doba obratu závazků, která ukazuje, kolik dní v průměru trvá, než organizace uhradí své závazky dodavatelům.

Tabulka 9 Obrat aktiv v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Výnosy (Kč)	18 198 546	16 764 093	22 930 622
Celková aktiva (Kč)	9 712 069	9 700 730	10 996 001
<b>Obrat aktiv</b>	<b>1,87</b>	<b>1,73</b>	<b>2,09</b>

Z údajů uvedených v tabulce č. 10 lze vyčíst hodnoty ukazatele obratu aktiv v jednotlivých letech. Pro rok 2020 je hodnota obratu aktiv 1,87, což znamená, že každou korunu investovanou do aktiv firma dokázala 1,87krát přeměnit na tržby. V roce 2021 se hodnota

obratu aktiv snížila na 1,73, zejména z důvodu poklesu výnosů následkem hospodářských dopadů pandemie covid-19. V roce 2022 pak organizace dokázala fungovat efektivněji a hodnota obratu aktiv se zvýšila na 2,09, což je vysoká hodnota, která ukazuje na výborné využití aktiv k dosažení vysokých tržeb.

Tabulka 10 Doba obratu pohledávek v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Krátkodobé pohledávky (Kč)	800 478	874 747	847 819
Výnosy (Kč)	18 198 546	16 764 093	22 930 622
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>15,83</b>	<b>18,78</b>	<b>13,31</b>

Z výše uvedených dat lze interpretovat ukazatel doby obratu pohledávek za jednotlivé roky. V roce 2020 byla doba obratu pohledávek 15,83 dní, což je velmi dobrá hodnota a ukazuje na efektivní řízení cash flow. V roce 2021 se doba obratu pohledávek zvýšila na 18,78 dní, což může být způsobeno zpožděními v platbách od zákazníků nebo horším vymáháním pohledávek. Nicméně v roce 2022 se doba obratu pohledávek opět zkrátila na 13,31 dní, což ukazuje na úspěšné vymáhání pohledávek a efektivní řízení cash flow. Celkově jsou tyto výsledky pozitivní a naznačují, že společnost dokáže rychle získávat peníze za své zboží a služby od zákazníků.

Hodnota ukazatele doby obratu pohledávek je důležitá z hlediska řízení cash flow firmy, neboť dlouhá doba obratu pohledávek může vést ke zpoždění v splácení závazků a narušení likvidity. Proto je důležité monitorovat tuto hodnotu a případně přijímat opatření ke zlepšení v oblasti fakturace a inkasa.

Tabulka 11 Doba obratu krátkodobých závazků v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Krátkodobé závazky (Kč)	1 934 326	1 781 857	2 852 580
Výnosy (Kč)	18 198 546	16 764 093	22 930 622
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>38,26</b>	<b>38,26</b>	<b>44,78</b>

V tabulce č. 12 jsou uvedeny hodnoty krátkodobých závazků, výnosů a doby obratu závazků v letech 2020-2021. V roce 2020 a 2021 byla doba obratu závazků konstantní na 38,26 dnů. To znamená, že průměrně trvá 38,26 dní, než firma uhradí své závazky dodavatelům. V roce 2022 však doba obratu závazků vzrostla na 44,78 dnů, což znamená, že organizaci trvá déle

úhrada svých závazků. Tento nárůst může být způsoben růstem objemu obchodních aktivit a zvýšením počtu dodavatelů.

Doba obratu závazků zůstává relativně stabilní v průběhu tří let a nepřináší tedy žádné výrazné změny. Celkově lze říci, že organizace má stabilní finanční situaci, protože má dostatek krátkodobých zdrojů na splácení svých krátkodobých závazků.

Po celé sledované období je doba obratu krátkodobých závazků větší než doba obratu krátkodobých pohledávek, což znamená, že organizace má větší dobu na zaplacení svých závazků, než musí inkasovat peníze od svých zákazníků. To je pro organizaci výhodné, protože jí to umožňuje udržovat peněžní toky a vyrovnávat si výdaje a příjmy.

#### 6.3.4 Analýza financování

V soukromém sektoru jsou ukazatele financování považovány za jedny z nejvýznamnějších ukazatelů, protože odrážejí způsob, jakým firma získává finanční prostředky a jakým způsobem je využívá k růstu a rozvoji.

U příspěvkových organizací jsou ukazatele financování specifické, protože se tyto organizace financují především z vlastních zdrojů. Dluhy, které mají, jsou většinou krátkodobého charakteru a týkají se především závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům a institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a státu, na které jsou vázány.

To znamená, že v případě příspěvkových organizací mají ukazatele financování nižší význam než v případě soukromého ziskového sektoru, protože tyto ukazatele nereflektují to, jak se firma daří v oblasti zisku, ale spíše způsob, jakým se organizace financuje a splácí své dluhy. Nicméně jsou pro ně stále důležité, protože pomáhají monitorovat finanční stabilitu a případné problémy v oblasti financování.

#### Míra finanční nezávislosti

Ukazatel finanční nezávislosti se obvykle vypočítává jako podíl vlastního kapitálu k celkovým zdrojům krytí majetku. Při hodnotách nad 70 % je tento ukazatel pro příspěvkové organizace považován za relativně vysoký a naznačuje, že tato firma má relativně stabilní finanční zdraví.

Tabulka 12 Míra finanční nezávislosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Vlastní kapitál (Kč)	7 777 743	7 918 874	8 143 420

Celkový kapitál (Kč)	9 712 069	9 700 730	10 996 001
<b>Míra finanční nezávislosti (%)</b>	<b>80,08</b>	<b>81,63</b>	<b>74,06</b>

Míra finanční nezávislosti společnosti v roce 2020 byla 80,08 %, což znamená, že 80,08 % finančních zdrojů společnosti pocházelo z vlastního kapitálu. V roce 2021 se míra finanční nezávislosti zvýšila na 81,63 %. V roce 2022 však došlo k výraznému poklesu míry finanční nezávislosti na hodnotu 74,06 %. To znamená, že v roce 2022 společnost využila více cizích zdrojů k financování svých aktivit než v předchozích letech.

### **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti je doplňkovým ukazatelem k ukazateli finanční nezávislosti. Celková zadluženost nám tedy ukazuje, jaká část finančních zdrojů je financována z cizích zdrojů a jaký podíl tvoří vlastní kapitál. Vysoké hodnoty ukazatele celkové zadluženosti mohou být pro organizaci rizikové, protože při snížení ziskovosti firmy nebo změně podmínek na trhu může být organizace neschopná splácet své dluhy.

Tabulka 13 Celková zadluženost organizace v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Cizí zdroje (Kč)	1 934 326	1 781 857	2 852 580
Celková aktiva (Kč)	9 712 069	9 700 730	10 996 001
<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>19,92</b>	<b>18,37</b>	<b>25,94</b>

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že celková zadluženost organizace se zvýšila v roce 2022 na 25,94 %. Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že zvýšení celkové zadluženosti může být způsobeno zvýšením položky krátkodobé přijaté zálohy, jejichž hodnota se v tomto období zvýšila na dvojnásobek hodnoty z roku 2021. Tato hodnota je odrazem zvýšeného počtu kulturních akcí v roce 2022. Organizace má větší množství závazků vůči zákazníkům, kteří zaplatili zálohu za služby, které budou využívat v budoucnu. Zároveň však v tomto období organizace zvýšila celková aktiva, což může znamenat, že se rozhodla investovat více do svého podnikání a růstu.

## **6.4 Shrnutí finanční analýzy**

Pandemie covid-19 měla bezpochyby významný vliv na ekonomiku a fungování firem a organizací po celém světě, a příspěvkové organizace nejsou výjimkou. Sledovaná



organizace působící v oblasti kultury byla v tomto období velmi citlivá na omezení a restriktce, které byly během pandemie uvaleny.

V roce 2020 a 2021 docházelo k omezením v provozu sledované organizace, což znamenalo snížení příjmů a návštěvnosti. Příspěvková organizace se musela přizpůsobit a najít nové způsoby, jak své služby poskytovat v souladu s omezeními a regulacemi. V mnoha případech musela organizace zcela změnit své procesy a fungování, aby se mohla přizpůsobit nové situaci.

Jakmile se situace začala postupně stabilizovat, organizace se snažila obnovit svůj provoz a služby na plný výkon, to vedlo ke zvýšení nákladů na provoz organizace. Tyto náklady však nebyly jedinými, s nimiž se organizace musela potýkat. Kromě toho se náklady na materiály a energie v mnoha případech zvýšily, což mělo negativní dopad na celkové náklady organizace.

V následujících letech se organizace bude muset dále přizpůsobovat novému normálu a zlepšovat své procesy a služby. Je pravděpodobné, že náklady budou stále narůstat, a organizace bude muset najít způsoby, jak udržet svou finanční stabilitu a současně poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům. Je důležité, aby organizace měla plán na zvládnutí rizik a krizových situací a aby byla připraveny na neočekávané události v budoucnosti.

Během období pandemie covid-19 se organizace aktivně snažila maximalizovat využití svých zdrojů s cílem udržet svůj provoz a zároveň zajistit finanční stabilitu. To zahrnovalo řadu opatření, jako například efektivní řízení nákladů, snižování zbytečných výdajů, optimalizaci procesů a zlepšování vnitřní efektivity. Hodnoty ukazatele autarkie jsou pozitivním signálem pro organizaci, protože organizace zvyšuje svoji nezávislost, a to jí umožňuje více flexibilně plánovat své finanční zdroje.

Z výsledků likvidity organizace lze vyvodit, že se jí daří efektivně řídit své finanční zdroje a udržovat finanční stabilitu. Ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity jsou nad doporučenými hodnotami a doba obratu pohledávek v roce 2022 byla velmi krátká, což svědčí o úspěšném vymáhání pohledávek a řízení cash flow. Doba obratu krátkodobých závazků byla vždy delší než doba obratu krátkodobých pohledávek, což znamená, že organizace má dostatek času na zaplacení svých závazků. To je pro ni výhodné, protože jí to umožňuje udržovat peněžní toky a vyrovnávat si výdaje a příjmy. Celkově lze říci, že organizace má stabilní finanční zdraví.

## 7 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

Financování příspěvkových organizací je často diskutovanou problematikou v oblasti veřejného sektoru. Tyto organizace byly založeny s cílem poskytovat důležité a potřebné služby pro společnost. Při svém hospodaření využívají různé zdroje financování, které jsou klíčové pro zajištění svých aktivit a rozvoje. Tyto zdroje zahrnují dotace, příjmy z hlavní a vedlejší činnosti, fondy a dary. Je však třeba poznamenat, že nejvýznamnější roli ve financování příspěvkových organizací hraje jejich zřizovatel.

### 7.1 Financování prostřednictvím dotací a darů

Příspěvek od zřizovatele je hlavním zdrojem financování příspěvkové organizace. Příspěvek od zřizovatele je obvykle určen na krytí nákladů spojených s běžnou činností příspěvkové organizace, jako jsou například mzdy zaměstnanců, náklady na materiál, náklady na energie a podobně.

Zdrojem financování příspěvkové organizace mohou být také finanční prostředky, které jsou poskytovány ze státního nebo evropského rozpočtu a jsou určeny pro podporu konkrétních projektů nebo činností. Při získávání dotací musí organizace splňovat stanovené podmínky a kritéria a podávat žádosti v souladu s předepsanými pravidly.

Dary představují další možnosti financování příspěvkové organizace. Tyto prostředky mohou být poskytnuty jednotlivci nebo firmami a jsou obvykle směřovány k podpoře konkrétních projektů nebo k pokrytí určitých nákladů. Organizace obvykle přijímá jednorázové dary, aniž by si vytvářela evidenci dárců, kteří by mohli přispívat pravidelně.

Tabulka 14 Poskytnuté dotace a dary v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Město Uherský Brod (zřizovatel)	13 096 000 Kč	13 267 000 Kč	14 597 000 Kč
Ministerstvo kultury (software)	0 Kč	199 000 Kč	0 Kč
Ministerstvo kultury (zařízení)	0 Kč	45 000 Kč	0 Kč
Dary	13 000 Kč	10 000 Kč	0 Kč
<b>Dotace a dary celkem</b>	<b>13 111 020 Kč</b>	<b>13 523 021 Kč</b>	<b>14 599 022 Kč</b>

Tabulka č. 15 prezentuje informace o poskytnutých dotacích a darech, které byly přijaty příspěvkovou organizací města Uherský Brod v letech 2020-2022.

Z analýzy tabulky lze vyčíst, že v roce 2022 došlo ke výraznému nárůstu poskytnutého příspěvku na provoz organizace od zřizovatele. Tento nárůst lze vysvětlit několika faktory. Jedním z nich byla změna platových tabulek zaměstnanců v kultuře k 1. září 2022, což vedlo k nárůstu mzdových nákladů organizace. Druhým faktorem bylo navýšení příspěvku na zajištění městských kulturních akcí ve výši 611 tisíc Kč. Příspěvek od zřizovatele byl v tomto roce vyšší také z důvodu nárůstu cen energií.

Jedním z důležitých kroků finančního řízení je každoroční sestavování rozpočtu pro následující rok. Ředitel organizace připravuje předběžný rozpočet a současně stanovuje výši příspěvku, který bude potřebovat k financování běžné činnosti a dalších plánovaných projektů. V průběhu roku mohou nastat situace, které vyžadují změny rozpočtu, například náhlé výdaje nebo neočekávané události. Proto je důležité, aby ředitel průběžně sledoval finanční situaci organizace a informoval o ní zainteresované osoby, včetně Zastupitelstva města.

## 7.2 Financování z hlavní a doplňkové činnosti

Jedním z nejdůležitějších zdrojů, které organizace získává jsou příjmy ze své vlastní činnosti. Tyto příjmy mohou pocházet jak z hlavní činnosti organizace, tak z jejích doplňkových aktivit. Příjmy z hlavní činnosti organizace mohou být generovány například prodejem vstupenek na divadelní představení, koncerty, výstavy, na promítání filmu, na hvězdárnu, do planetária či pronájemem prostor. Tyto příjmy tvoří většinu celkových příjmů organizace a jsou nezbytné pro udržení jejího provozu.

Doplňkové činnosti organizace jsou dalším zdrojem příjmů, které jsou většinou získávány pomocí aktivit, jako například provozováním kinokavárny, poskytování výlepových služeb a prodeje upomínkových předmětů. Tyto aktivity mohou být důležité pro získání finanční stability organizace a zvýšení jejího zisku.

Tabulka 15 Přehled výnosů z vlastní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
Výnosy z hlavní činnosti (Kč)	5 048 391	3 415 860	7 942 374
Výnosy z doplňkové činnosti (Kč)	53 535	80 712	390 665
<b>Výnosy celkem (Kč)</b>	<b>5 101 926</b>	<b>3 496 572</b>	<b>8 333 039</b>

Sledovaná organizace se v letech 2020 a 2021 potýkala s negativními dopady pandemie covid-19, která vedla ke snížení příjmů z hlavní činnosti, což mělo významný dopad na hospodaření organizace. Nicméně výnosy z doplňkové činnosti vykazují rostoucí hodnoty po celé sledované období. Zisk z doplňkové činnosti tak pomohl udržet provoz organizace během obtížného období a zajistit finanční stabilitu.

V roce 2022 organizace vykázala výrazný nárůst výnosů z doplňkové činnosti oproti předchozím rokům, což je důsledkem zahájení hostinské činnosti. Tato nová činnost může být pro organizaci významným zdrojem příjmů a přispět k dalšímu zlepšení finanční stability organizace.

Výnosy z hlavní činnosti se v roce 2022 výrazně zvýšily, což může být důsledkem postupného zlepšování hospodářské situace a zvýšeného zájmu o služby organizace. Celkové výnosy organizace se v roce 2022 výrazně zvýšily oproti předchozím letům, což může být důsledkem kombinace růstu výnosů z hlavní a doplňkové činnosti.

### 7.3 Financování prostřednictvím fondů

Příspěvková organizace může financovat svou činnost různými způsoby a jedním z nich je využití fondů, které si sama vytváří. Tyto fondy jsou obvykle vytvářeny z interních zdrojů a zlepšených výsledků hospodaření, případně darů. Sledovaná příspěvková organizace využívá několik fondů, které slouží k financování specifických oblastí a aktivit. Mezi tyto fondy patří fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), fond rezervní, fond investic a fond odměn.

Tabulka 16 Přehled fondů organizace a jejich výše v letech 2020-2022 (zpracování vlastní)

	2020	2021	2022
FKSP (Kč)	124 625	95 242	93 954
Rezervní fond (Kč)	1 016 417	1 002 763	1 004 277
Fond investic (Kč)	3 682 676	4 272 773	4 876 033
Fond odměn (Kč)	9 319	9 319	9 319

Z uvedené tabulky lze vyčíst výši jednotlivých fondů v letech 2020-2022.

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy včetně náhrad za dočasnou pracovní neschopnost. To znamená, že každoročně se z této

částky odkládají finanční prostředky do fondu, který slouží několika účelům, a to v závislosti na zájmu příspěvkové organizace. Tyto účely zahrnují:

- vitamínové prostředky, které jsou poskytovány zaměstnancům s cílem zlepšit jejich zdravotní stav a podpořit jejich imunitní systém,
- příspěvek na stravování zaměstnancům,
- příspěvek na dovolenou a rekreaci,
- dary při pracovních výročích a životních jubilejních,
- dary při prvotním odchodu do starobního důchodu (Pravidla pro čerpání prostředků z FKSP, 2021).

Rezervní fond je vytvářen z přebytků hospodaření, kterých příspěvková organizace dosahuje a slouží k pokrytí nečekaných nákladů. Tyto náklady mohou být spojeny s různými událostmi, jako jsou opravy majetku, krizové situace, neplánované investice a další podobné výdaje, ve sledovaném období byly z rezervního fondu využity finanční prostředky ve výši 30 tisíc korun na opravu cimbálu.

Fond investic slouží k financování investic, které mají přinést dlouhodobé výhody a prospěch příspěvkové organizaci. Z tabulky č. 3 je patrné, že fond investic výrazně vzrostl v průběhu tří let. Tento růst naznačuje, že organizace plánuje investice do různých oblastí, jako jsou technologie, stroje a zařízení, které by měly přinést dlouhodobé výhody a přispět k růstu organizace v budoucnosti.

Fond odměn byl čerpán v průběhu roku 2020, následně se v průběhu tří let neměnil a na konci každého roku činil jeho zůstatek 9 319 Kč. Tento fond slouží k motivaci a odměňování zaměstnanců příspěvkové organizace, a jeho neměnná výše svědčí o tom, že do něj příspěvková organizace nepřispívá a případný přebytek výsledku hospodaření je zpravidla přidělován do fondu rezervního.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Cílem této kapitoly je získat ucelený přehled o tom, jak jsou nástroje controllingu využívány ve vybrané příspěvkové organizaci, jaké jsou přínosy a případné nedostatky, aby na základě těchto poznatků mohla být navržena doporučení, která by mohla vést k lepšímu hospodaření a řízení organizace.

V této části bude provedena podrobná analýza současných nástrojů controllingu v organizaci, budou popsány metodiky pro plánování, controlling, využití informačních systémů a vnitřní kontrolní systém organizace. Důraz je kladen také na to, jak jsou tyto nástroje propojeny s dalšími procesy v organizaci a jaký vliv mají na strategické rozhodování.

Získané poznatky budou následně zhodnoceny a budou identifikovány případné nedostatky v současném využívání nástrojů controllingu, ale také přínosy a úspěšné prvky, které by bylo vhodné dále rozvíjet.

### 8.1 Plánování

Plánovací proces představuje klíčovou součást úspěchu každé neziskové organizace. Hlavním cílem plánování je podpora rozhodovacího procesu, definování cílů a stanovení cest pro následující období.

Z uvedené organizační struktury podniku je patrné, že momentálně zde neexistuje pozice controllera. Nicméně, v organizaci byly vytvořeny potřebné předpoklady pro to, aby systém controllingu mohl fungovat. Jednou z klíčových aktivit v tomto směru je pravidelné setkávání managementu organizace, během kterého se diskutuje o ekonomickém řízení. Na těchto schůzkách jsou přítomni ředitel, zástupce ředitele a vedoucí jednotlivých útvarů. Vedoucí ekonomického útvaru následně prezentuje porovnání mezi požadovaným a skutečným stavem, provádí rozbor výsledků v jednotlivých oblastech a otevírá se diskuse, ze které se odvozují závěry, stanovují nové cíle a přijímají se koncepční opatření.

V rámci plánování jsou sestavovány krátkodobé plány pro jednotlivé akce, programy nebo projekty. Tyto plány obsahují stanovené cíle, úkoly, náklady, získání finančních i nefinančních zdrojů a cesty, tedy způsoby, jak daného cíle dosáhnout.

### 8.1.1 Rozpočet

Základním nástrojem řízení organizace je její rozpočet, který slouží k plánování a monitorování finančních toků v průběhu jednoho kalendářního roku. Rozpočet je zpracován na základě úkolů stanovených zřizovatelem a musí být schválen zřizovatelem před jeho zavedením. Jeho schválení vychází ze stanovených nákladů, včetně účetních odpisů, a příjmů organizace.

Před podáním žádosti o finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele, musí příspěvková organizace sestavit finanční plán, který obsahuje předpokládané výkony a potřeby. Finanční plán rovněž popisuje stav, tvorbu a využití peněžních fondů příspěvkové organizace. Tento plán slouží jako základ pro žádost o finanční prostředky a umožňuje přehledně a transparentně prezentovat potřeby organizace a způsob, jakým hodlá s finančními prostředky nakládat.

Zřizovatel přispívá příspěvkové organizaci prostřednictvím měsíčního příspěvku na provoz, který je určen k úhradě provozních nákladů organizace. Rozpočet musí být sestaven tak, aby byl vyrovnaný a zahrnoval náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti, včetně příspěvku od zřizovatele. Tyto opatření mají zajistit, že organizace bude řádně hospodařit a využívat finanční prostředky efektivně a účelně.

Sestavování rozpočtu obvykle probíhá v několika krocích a je zajišťováno ředitelem, zástupcem ředitele a hlavní účetní. Zpravidla se začíná sběrem informací o plánovaných výdajích a příjmech v jednotlivých oblastech činnosti, a to na základě dřívějších zkušeností. Tyto informace jsou následně zpracovány a sestaveny do podoby rozpočtu. Důležitou součástí sestavování rozpočtu je také odhad plnění rozpočtu do konce aktuálního období a zohlednění této informace při plánování následujícího období. Rozpočet je obvykle rozložen na syntetické účty, což umožňuje organizaci sledovat jednotlivé oblasti a kontrolovat, zda jsou plánované výdaje a příjmy skutečně realizovány v souladu s rozpočtem.

## 8.2 Organizační zajištění činností controllingu

Oddělení controllingu v organizaci se obvykle zabývá sledováním a kontrolou hospodaření firmy, včetně plánování, reportingu, analýzy a návrhů na zlepšení výkonnosti. V současné chvíli však v organizaci takové oddělení neexistuje, a některé controllingové aktivity jsou

zahrnutý do působnosti ekonomického oddělení. To se především týká plánování a reportingu hospodaření.

Ekonomický útvar se stará o sledování a optimalizaci hospodaření s finančními prostředky, což zahrnuje například správu výdajů a příjmů, řízení rizik a finančního plánování.

V rámci své činnosti se ekonomický útvar také zabývá sestavováním různých statistických výkazů a hlášení, které slouží k informování managementu a dalším zainteresovaným stranám o finanční situaci a vývoji podniku.

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou důležitými dokumenty, které organizace každoročně sestavuje každoročně a odevzdává úřadům. Tyto dokumenty poskytují informace o finanční situaci firmy a jsou důležitým nástrojem pro vedení a plánování hospodaření. Avšak, jen jejich sestavení není dostatečné pro efektivní controlling a správné řízení hospodaření firmy.

Pro evidenci návštěvnosti organizace využívá informačního systému Ticketware, který umožňuje přehlednou a snadnou evidenci. V rámci systému je možné evidovat počet prodaných vstupenek, které jsou rozděleny podle jednotlivých návštěvnických objektů (Dům kultury, hvězdárna, kino Máj, Knihovna Františka Kožíka). Tyto objekty jsou specifické svou charakteristikou a nabízeným programem, a proto organizace sleduje nejen celkovou návštěvnost, ale i pro jednotlivé útvary samostatně.

### **8.3 Využití informačních systémů**

Organizace využívá specializované softwarové nástroje, které umožňují správu a monitorování různých oblastí podnikání, například účetnictví, výkaznictví, rozpočtování, plánování a kontrolu nákladů. Tyto programy umožňují především snadnější a rychlejší přístup k datům a jejich analyzování a snížení administrativní zátěže.

#### **HELIOS Fenix**

Informační systém HELIOS Fenix je komplexní softwarové řešení, které umožňuje organizaci efektivní zpracování a řízení ekonomických dat. Využívá se zejména v příspěvkových organizacích ve veřejné správě, kde je potřeba transparentně a přesně zpracovávat finanční a účetní informace.

Dům kultury Uherský Brod využívá systém HELIOS Fenix od roku 2020 a v současné době používá několik modulů, které jsou přizpůsobeny potřebám této organizace. Mezi tyto moduly patří modul účetnictví a výkaznictví, modul rozpočet, modul pokladna, modul přijaté a vydané faktury, modul banka a přenos CSÚIS.



Modul účetnictví a výkaznictví umožňuje organizaci vést přesné účetnictví a sestavovat finanční výkazy podle platných právních předpisů. Dále poskytuje funkce pro sledování vývoje hospodaření, např. výpisů z účtů, vyhodnocování příjmů a výdajů, sestavování rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Modul rozpočet umožňuje organizaci plánovat a sestavovat rozpočet na určité období, např. rok. Poskytuje přehled o nákladech a příjmech, a umožňuje tak efektivní řízení finančních prostředků.

Modul přijaté a vydané faktury umožňuje organizaci efektivně zpracovávat faktury a sledovat stav fakturace. Modul banka a umožňuje správu bankovních účtů a zpracování plateb. Přenos CSÚIS – umožňuje účetní jednotce komunikovat s Centrálním systémem účetních informací státu (HELIOS Fenix, 2023)

Díky používání informačního systému HELIOS Fenix má organizace efektivní nástroj pro řízení svého hospodaření a získávání potřebných informací.

### **MRP-K/S**

Pro zpracování mzdových a personalistických údajů organizace využívá účetní systém MRP-K/S – modul: Mzdy a personalistika od společnosti MRP-Informatics, spol. s r.o. Zpracování mzdových a personalistických údajů je klíčovou součástí správy lidských zdrojů v organizaci. Řízení mzdy zahrnuje mnoho procesů, jako například sběr údajů o pracovnících, výpočet a výplatu mezd, vedení mzdových evidencí a evidence dovolené, správu sociálního a zdravotního pojištění a další. Správa lidských zdrojů zahrnuje procesy jako například evidence zaměstnanců, vedení docházky, evidence pracovních smluv a další (Účetní systém MRP-K/S, 2023).

### **CROSEUS**

CROSEUS je informační systém vyvíjený firmou DYNATECH s.r.o., který slouží k podpoře řízení a schvalování finančních operací v souladu se zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě a s jeho prováděcí vyhláškou. Tento systém umožňuje příspěvkové organizaci sledovat celý proces nakládání s veřejnými prostředky od vzniku transakce až po její dokončení. Je navržen tak, aby poskytoval úplný přehled o všech finančních operacích. Díky CROSEU lze spravovat objednávky, faktury, platby a další dokumenty a záznamy a sledovat celý proces schvalování finančních operací od vystavení objednávky až po úhradu faktury.

CROSEUS však není pouze systémem pro sledování finančních operací. Systém také umožňuje ukládat a spravovat další informace o příspěvkové organizaci, jako jsou například informace o dodavatelích, smlouvách, nákladech a dalších finančních dokumentech. Díky tomu lze v systému rychle vyhledávat a analyzovat informace, což může přispět k efektivnějšímu řízení příspěvkové organizace (CROSEUS, 2023).

### **Ticketware**

Organizace využívá moderní a komplexní rezervační systém Ticketware pro snadný prodej vstupenek na různé akce a události. Součástí systému je centrální katalog akcí, který umožňuje rychlé a jednoduché vytváření akcí a správu jejich parametrů.

Další důležitou součástí systému je editor sálů, který umožňuje organizaci plánovat a spravovat sedadla v sálech a jejich prodej. To zajišťuje přesnou evidenci prodaných vstupenek a umožňuje lepší správu sálu, ať už organizace plánuje divadelní představení, ples nebo koncert.

Licence systému Ticketware zahrnuje také plnohodnotné, editovatelné a automaticky aktualizované webové stránky, které jsou k dispozici organizaci. Tento web umožňuje zákazníkům rychlý a snadný nákup vstupenek online a nabízí komplexní informace o akcích, jako jsou programy, plány sálů a další.

Systém Ticketware dále obsahuje marketingové nástroje, jako jsou newslettery, které umožňují organizaci rychle a snadno oslovit své zákazníky s novinkami, slevami nebo jinými speciálními nabídkami. K dispozici je také přístup ke kontaktům na zákazníky, což organizaci zjednodušuje komunikaci se svými zákazníky a řešení případné stížnosti nebo dotazů.

Systém dále nabízí rozsáhlou statistiku, kterou organizace může využít k sledování chování návštěvníků a vyhodnocování reklamních kampaní nebo informačních bulletinů. Tyto statistiky organizaci umožňují lépe porozumět chování zákazníků a lépe plánovat budoucí akce a marketingové kampaně (Ticketware pro kulturní centra, 2023)

### **EZOP**

EZOP od firmy SoftHouse, s.r.o. je komplexní informační systém sloužící ke správě a vedení spisové služby v organizaci. Jeho základní funkcionalita zahrnuje evidenci písemností přijatých od externích partnerů a písemností vzniklých v rámci organizace. Každé

písemnosti je automaticky přidělen jednoznačný identifikátor, což usnadňuje organizaci správu svých dokumentů.

EZOP také zajišťuje oběh písemností a spisů v rámci organizace, včetně předávání a vyřizování písemností s možností určení koncového pracovníka a termínů pro vyřízení. Systém umožňuje i vypravování písemností z organizace na externí partnery a sledování celého životního cyklu písemností, včetně skartačních znaků a lhůt pro následnou archivaci (Informační systém EZOP, 2023).

## 8.4 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém představuje důležitý nástroj pro zajištění řádného a efektivního fungování organizace. Tento systém se skládá z řádů a vnitropodnikových směrnic, které stanovují pravidla a postupy, které mají být dodržovány v rámci organizace.

Organizační řád, který popisuje organizační strukturu organizace a definuje pravomoci jednotlivých pracovníků. Společný pracovní řád pak upřesňuje postupy a pravidla pro plnění pracovních úkolů, a taktéž stanoví práva a povinnosti zaměstnanců. Spisový řád je třetím z řádů a má výhradně za úkol stanovit pravidla pro práci s dokumenty a archivací. Tento řád pověřuje pouze ekonoma, který zároveň zajišťuje spisovou službu spolu s archivací.

V rámci vnitřního kontrolního systému jsou také vytvářeny vnitropodnikové směrnice, které stanovují konkrétní postupy pro řešení různých situací, a to v souladu s celkovými cíli a strategií organizace.

Výkon řídicí kontroly představuje proces, který se provádí:

- před schválením finančních a majetkových operací a zahrnuje předběžnou řídicí kontrolu,
- během uskutečňování operací a zahrnuje průběžnou řídicí kontrolu,
- po uskutečnění operací a zahrnuje následnou řídicí kontrolu, která prověřuje dosažené výsledky a správnost hospodaření (ČESKO, 2001).

Celý proces řídicí kontroly je nepřetržitý a slouží k zajištění správného hospodaření a prevenci chyb v průběhu finančních a majetkových operací. Pro usnadnění této činnosti a zefektivnění procesů je v organizaci využíván specializovaný program CROSEUS.

#### 8.4.1 Předběžná řídicí kontrola

Predběžná řídicí kontrola zaručuje řádné hospodaření s veřejnými financemi. Proces probíhá ve dvou fázích, které jsou specifické pro veřejnou správu. V první fázi se operace předběžně kontrolují, aby bylo zajištěno, že jsou plánovány a realizovány v souladu s předpisy, včetně rozpočtových pravidel a limitů. Schválení individuálního příslibu tuto kontrolu zajišťuje. Ve druhé fázi se kontroluje, zda nárok nebo závazek k veřejnému příjmu nebo výdaji byly v souladu s předpisy a tuto kontrolu provádí příkazce operace a hlavní účetní.

Limitovaný příslib je důležitým nástrojem pro zjednodušení a zefektivnění procesu předběžné řídicí kontroly v organizaci. Tento mechanismus umožňuje rychle a efektivně zabezpečit běžné, opakující se provozní potřeby a jejichž výše není dopředu známa. V případě limitovaného příslibu se určí finanční limit, který se v rámci předběžné řídicí kontroly ověří jako celek (Směrnice o finanční kontrole, 2020).

Tento proces umožňuje organizaci uskutečňovat operace bez nutnosti schvalování individuálních příslibů. Tím se výrazně snižuje administrativní zátěž a zvyšuje se efektivita celého procesu.

#### 8.4.2 Průběžná řídicí kontrola

Průběžná řídicí kontrola se zaměřuje na sledování průběhu operací, které jsou prováděny v rámci organizace. Proces průběžné řídicí kontroly začíná vznikem nároku nebo závazku, který je předmětem operace. Během provádění operace jsou operačními a hodnotícími postupy sledovány klíčové aspekty, jako je například plnění právních předpisů a zásad účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti. Průběžná řídicí kontrola je prováděna pomocí operačních a hodnotících postupů až do okamžiku vyúčtování celkové částky.

Hlavní účetní má za úkol průběžně kontrolovat výdajové operace a identifikovat případná rizika spojená s těmito operacemi. Na základě zjištění navrhuje opatření k minimalizaci rizik.

Cílem průběžné řídicí kontroly je zajistit řádnou správu finančních prostředků a minimalizovat rizika neoprávněného využívání finančních prostředků. Průběžná řídicí kontrola tedy pomáhá organizaci provádět své operace s větší účinností a transparentností.

### 8.4.3 Následná řídicí kontrola

Následná řídicí kontrola je procesem zpětného ověřování, zda byly dodrženy právní předpisy a interní směrnice při nakládání s majetkem a finančními prostředky. Zajišťují ji vedoucí zaměstnanci, kteří sledují a ověřují správnost a úplnost zpracování účetních závěrek a přehledů hospodaření organizace a jsou odpovědní za přijetí opatření k odstranění případných nedostatků a zlepšení hospodaření organizace.

## 9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části práce je podrobně popsána konkrétní příspěvková organizace. Jsou zde uvedeny základní informace o organizaci, informace o její činnosti, její poslání a aktivity.

Praktická část se dále zaměřuje na hodnocení finančního zdraví a hospodaření příspěvkové organizace pomocí ukazatelů finanční analýzy, které byly vybrány na základě své vypovídací schopnosti a relevance. Výsledky hodnocení ukazují, že organizace dosáhla výborných výsledků po celé sledované období. Míra autarkie se v každém sledovaném roce blíží doporučeným hodnotám, také rentabilita nákladů doplňkové činnosti v celém sledovaném období dosahuje výborných hodnot.

Podle poskytnutých výsledků likvidity lze konstatovat, že hodnoty všech tří ukazatelů, tedy běžné, pohotové a okamžité likvidity, převyšují doporučené hodnoty, což je výrazně ovlivněno i výší peněžních fondů. Organizace má v současnosti největší část finančních prostředků v investičním fondu, z jehož prostředků plánuje v budoucnu částečně pořídit různé investice, na které si již nyní "spoří" finanční prostředky. Vysoká hodnota obratu aktiv ukazuje na výborné využití aktiv k dosažení tržeb. Doba obratu pohledávek je celkově krátká, což svědčí o tom, že organizace dokáže rychle získávat peníze za své zboží a služby od zákazníků. Doba obratu závazků zůstává relativně stabilní v průběhu tří let a nepřináší tedy žádné výrazné změny, organizace má dostatek krátkodobých zdrojů na splácení svých krátkodobých závazků. Celkově lze říci, že organizace má stabilní finanční situaci.

Během období pandemie covid-19 se organizace aktivně snažila maximalizovat využití svých zdrojů s cílem udržet svůj provoz a zároveň zajistit finanční stabilitu. To zahrnovalo řadu opatření, jako například efektivní řízení nákladů, snižování zbytečných výdajů, optimalizaci procesů a zlepšování vnitřní efektivity. Celkově lze říci, že organizace má stabilní finanční zdraví.

Výsledky analýzy využití nástrojů v organizaci poukazují na jejich minimální využívání. V současné době organizace nevytváří žádné plány pro sledování a řízení nákladů a výnosů na krátké období, což by mohlo vést k neefektivnímu hospodaření s finančními prostředky. Dále není vytvářen přehled a vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy, což ztěžuje zjištění výkonnosti organizace a identifikaci oblastí, ve kterých by bylo možné zlepšit hospodaření.

Kromě toho organizace nesleduje žádné specifické ukazatele, které by pomohly hodnotit výkonnost kulturního zařízení a identifikovat oblasti, ve kterých by bylo možné se zlepšit.

To znamená, že není možné srovnávat výkon organizace s výkonem jiných kulturních zařízení a získat tak důležité informace o tom, jak se organizace umísťuje na trhu.

Dále bylo zjištěno, že vnitřní kontrolní systém organizace je zastaralý a vyžaduje aktualizaci, aby odpovídal současným standardům a minimalizoval rizika chyb a podvodů. Na druhou stranu organizace disponuje poměrně velkou škálou informačních systémů, které pomáhají usnadňovat činnosti a řídicí dozor v organizaci. Tyto informační systémy mohou být využity k vylepšení finančního plánování a výkonu organizace, pokud budou řádně využívány.

## 10 NÁVRH IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Analýza příspěvkové organizace, provedená v předchozích kapitolách, umožnila identifikovat oblasti, které by mohly být optimalizovány a vylepšeny. Na základě zjištěných informací je nyní možné navrhnout nástroje controllingu, které by mohly přispět k efektivnějšímu a účinnějšímu řízení organizace. Tyto nástroje by mohly například pomoci v optimalizaci nákladů, vylepšení procesů, zlepšení plánování a řízení rizik, nebo také přinést časovou úsporu.

Implementace nástrojů controllingu do příspěvkové organizace by měla být plánována a prováděna pečlivě, aby byla co nejúčinnější a přizpůsobena potřebám organizace. V následujících krocích budou vybrány vhodné nástroje controllingu, navrženy procesy a postupy, potřebné pro využívání nástrojů controllingu a stanoveny odpovědnosti zaměstnanců za jednotlivé kroky a způsob, jakým budou data zpracovávána a analyzována.

Cílem těchto návrhů je tedy přinést konkrétní řešení, která by mohla vést ke zlepšení výkonnosti organizace.

### 10.1 Plánování

Plánování je důležitým nástrojem controllingu v příspěvkové organizaci. Pomáhá řídit a koordinovat aktivity organizace a zajišťuje, aby se činnosti Domu kultury zaměřovaly na dosažení stanovených cílů.

Plánování se může zaměřit na různé oblasti, jako je například finanční plánování, plánování personálu nebo plánování programu. V případě Domu kultury je plánování programu zásadní, protože organizace se zaměřuje na pořádání kulturních akcí a programů pro místní komunitu.

Plánování programu může zahrnovat například stanovení priorit pro kulturní akce a programy, plánování rozpočtu pro jednotlivé akce, stanovení termínů a koordinaci činností různých oddělení, která se podílejí na organizaci akcí. Plánování může také zahrnovat analýzu výsledků minulých akcí a programů a využití těchto poznatků k optimalizaci budoucích akcí.

Plánování může být realizováno prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou například strategické plány, roční plány, plány akcí nebo rozpočty. Tyto nástroje by měly být pravidelně aktualizovány a upravovány v závislosti na změnách v prostředí organizace a vývoji plnění cílů.



V rámci controllingu by měl být plánovací proces monitorován a průběžně vyhodnocován, aby bylo možné reagovat na změny a odchylky od plánu. To umožní organizaci přizpůsobit se novým situacím a zajistit, že její činnosti jsou v souladu se stanovenými cíli a plány.

### Plánování nákladů a výnosů

Kromě sledování celkových nákladů a výnosů je také vhodné důkladně analyzovat jednotlivé nákladové položky, aby byly identifikovány případné oblasti, kde lze ušetřit náklady a optimalizovat hospodaření. Členění nákladů umožňuje získat podrobnější informace o výdajích, a tak lépe porozumět tomu, jaké faktory ovlivňují náklady a kde lze najít možnosti ke snížení.

Kromě porovnávání plánu a skutečnosti lze také porovnávat náklady a výnosy mezi jednotlivými obdobími, například srovnávat vývoj nákladů a výnosů v prvním a druhém čtvrtletí, nebo mezi jednotlivými měsíci v rámci jednoho čtvrtletí. To nám umožní identifikovat různé trendy a změny v nákladech a výnosech v čase, což může vést k včasnému rozeznání potenciálních problémů a k přizpůsobení plánu.

Tabulka 17 Návrh plánování nákladů a výnosů (zpracování vlastní)

Název položky	Účet č.	Skutečnost					Plán	Odchylka (%)
		I.Q	II.Q	III. Q	IV. Q	Celkem		
Spotřeba materiálu	501							
Spotřeba energie	502							
Prodané zboží	504							
Opravy a udržování	511							
Cestovné	512							
Náklady na reprezentaci	513							
Ostatní služby	518							
Mzdové náklady	521							
Zákonné sociální pojištění	524							
Jiné sociální pojištění	525							
Zákonné sociální náklady	527							
Ostatní náklady z činnosti	549							
Odpisy dlouhodobého majetku	551							
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558							
<b>Náklady celkem</b>								
Výnosy z prodeje služeb	602							
Výnosy z pronájmu	603							
Výnosy z prodaného zboží	604							
Ostatní výnosy z činnosti	649							

Úroky	662							
Příspěvky a dotace na provoz	672							
<b>Výnosy celkem</b>								
<b>Výsledek hospodaření</b>								

Navržená tabulka č. 18 může být přizpůsobena podle potřeb organizace, například podrobnějším rozdělením na měsíční sledování odchylek, což umožní zohledňovat sezónnost a lépe plánovat rozpočty na základě sezónních vlivů.

Pro podrobnější sledování jednotlivých nákladových položek lze tabulku dále rozdělit do analytického členění, což umožní podniku identifikovat konkrétní oblasti, kde může dojít k úsporám nebo optimalizaci nákladů.

Další modifikace tabulky může zahrnovat zavedení rozpočtování na základě aktivit, což umožní podniku lépe porozumět nákladům, které jsou spojeny s jednotlivými aktivitami a procesy v rámci podniku. Toto umožní podniku lépe plánovat své náklady a přizpůsobit své aktivity tak, aby byly co nejefektivnější.

### **Plánování mzdových nákladů**

Mzdové náklady představují významnou část celkových nákladů organizace a je důležité je vhodně monitorovat a plánovat.

Platové podmínky v příspěvkové organizaci jsou určovány na základě platových tabulek pro pracovníky ve veřejném sektoru. Tyto tabulky stanovují minimální a maximální platové hladiny pro jednotlivé kategorie státních zaměstnanců v souladu s úrovní kvalifikace, pracovním zařazením a pracovním výkonem.

Zřizovatel poskytuje organizaci příspěvek na pokrytí mzdových nákladů, tento příspěvek pokrývá základní mzdu a další náklady, jako jsou sociální a zdravotní pojištění, avšak na pokrytí odměn za práci vykonanou na základě DPP a DPČ, dále také pokrytí osobních příplatků, příplatků za vedení a případných odměn pro zaměstnance organizace musí získat finanční zdroje z vlastní činnosti.

Navrhovaná tabulka č. 19 obsahuje přehled mzdových nákladů a jejich zdroje financování, což organizaci umožní, aby se vyhnula neočekávaným situacím, které by mohly vést ke ztrátě finanční stability. Tento nástroj umožňuje plánování nákladů na mzdy pro různé kategorie zaměstnanců, plánování příplatků, plánování nákladů na sociální a zdravotní pojištění a další náklady související s mzdovými náklady.

Tabulka 18 Návrh plánování mzdových nákladů (zpracování vlastní)

Mzdové náklady v měsíci ..... (Kč)						
HPP	Tarify	Osobní ohodnocení	Příplatek za vedení	Odměna	Příplatky celkem	Celkem
Zaměstnanec č. 1	26 000	2 000		5 000	7 000	33 000
Zaměstnanec č. 2	24 000	2 000		5 000	7 000	31 000
Zaměstnanec č. 3	24 000	3 000	3 000	5 000	11 000	35 000
Zaměstnanec č. 4	25 000	3 000	3 000	5 000	11 000	36 000
Zaměstnanec č. 5	21 000	2 000		5 000	7 000	28 000
Zaměstnanec č. 6	22 000	1 000		5 000	6 000	28 000
Zaměstnanec č. 7	24 000	1 000		5 000	6 000	30 000
Zákonné odvody	66 898	5 642	2 418	14 105	22 165	89 063
<b>Mzdové náklady HPP</b>	<b>232 898</b>				<b>55 000</b>	<b>287 898</b>

DPP	Hodinová mzda	Počet hodin			Mzda	Celkem
DPP č. 1	130	20			2 600	2 600
DPP č. 2	150	20			3 000	3 000
DPP č. 3	110	20			2 200	2 200
<b>Mzdové náklady DPP</b>					<b>7 800</b>	<b>7 800</b>

Zdroje financování	Zřizovatel	Vlastní zdroje	Celkem
<b>Mzdové náklady celkem</b>			<b>299 796</b>
		<b>84 965</b>	<b>295 698</b>

Díky plánování mzdových nákladů organizace získá přehled o tom, kolik finančních prostředků bude potřebovat na mzdy a odměny v daném období. Na základě toho může plánovat své vlastní zdroje a případně hledat možnosti pro optimalizaci mzdových nákladů, například snížení počtu DPP nebo využití alternativních forem odměňování zaměstnanců.

### Plán financování městských akcí

Plán financování městských akcí, případně i jiných projektů by mohl být užitečným nástrojem v příspěvkové organizaci. Příspěvková organizace na základě poskytnutého příspěvku od zřizovatele plánuje akci a zohledňuje náklady, které budou potřeba k jejímu zajištění. V plánování akce organizace postupuje dle požadavků zřizovatele a zohlední nejen

samotné náklady na kulturní program, ale také potřebu výdajů na propagaci, technické vybavení, stravování účastníků a další.

Tabulka 19 Návrh plánu financování městské akce (zpracování vlastní)

Plán financování městské akce			
Náklady na realizaci	Plánované náklady	Skutečné náklady	Odchylka nákladů
Hudební program			
Ozvučení			
Občerstvení			
Technické zajištění			
Poplatky OSA			
Propagace			
Příjmy z realizace	Plánované příjmy	Skutečné příjmy	Odchylka příjmů
Dotace zřizovatel			
Vstupné			
Dary			
Celkem vyúčtování			

Celkové vyúčtování zahrnuje plánované a skutečné náklady a příjmy, což umožní porovnávání a analýzu odchylek výkonnosti projektu.

Například pokud je organizaci stanoven rozpočet na zajištění hudebního programu sto tisíc korun, ale v důsledku efektivního vyjednávání se jí podaří zajistit nižší cenu, bude se jednat o pozitivní odchylku. Tímto způsobem mohou pořadatelé identifikovat oblasti, kde jsou nutné úpravy a optimalizace výdajů nebo získání dalších finančních prostředků pro projekt.

## 10.2 Vnitřní kontrolní systém

Aktualizace stávajících směrnic je důležitým krokem k zajištění fungujícího vnitřního kontrolního systému. Směrnice mohou obsahovat pravidla a postupy, které pomáhají zamezit podvodům a chybám a zajišťují soulad s interními a externími předpisy. Směrnice by měly být aktualizovány pravidelně, aby zohledňovaly nové vývoje a změny v organizační struktuře a činnostech organizace.

Při aktualizaci směrnic by měly být zahrnuty následující kroky:

- **Analýza stávajících směrnic:** Je důležité zkontrolovat, zda jsou stávající směrnice aktuální a zda plní svůj účel. Pokud jsou některé směrnice zastaralé nebo neúčinné, měly by být aktualizovány nebo nahrazeny novými směrnicemi.
- **Identifikace nových předpisů a postupů:** Kontrolní systém by měl být průběžně aktualizován. Proto je důležité identifikovat nové předpisy a postupy, které by měly být zahrnuty do stávajících směrnic.
- **Návrh aktualizovaných směrnic:** Na základě analýzy a identifikace nových předpisů a postupů by měly být navrženy aktualizované směrnice. Tyto směrnice by měly být v souladu s organizační strukturou a cíli organizace.
- **Schválení a implementace:** Aktualizované směrnice by měly být schváleny odpovědnými osobami a poté implementovány v organizaci. Důležité je zajistit, aby byly nové směrnice zveřejněny a dostupné pro všechny zaměstnance organizace.
- **Kontrola a revize:** Po implementaci by měly být aktualizované směrnice pravidelně kontrolovány a revidovány, aby se zaručila jejich účinnost a přizpůsobení novým vývojem a změnám v organizaci.

Aktualizace směrnic může být klíčovým krokem ke zlepšení interního kontrolního systému organizace a k zajištění účinného řízení rizik a procesů.

### **Směrnice pro užívání služebního vozidla**

Tato směrnice v současné době v organizaci chybí. Měla by obsahovat jasná pravidla a postupy pro správné používání vozidla a zajištění jeho bezpečnosti, jakož i náležitosti související s péčí o vozidlo, jako je pravidelná údržba a kontrola, zabezpečení, pojištění, řízení nákladů a další. Mít směrnici o užívání a správě služebního vozu pomůže organizaci minimalizovat rizika spojená s užíváním automobilu a také usnadňuje komunikaci s řidiči a ostatními zaměstnanci organizace, kteří by s vozidlem mohli pracovat.

### **Organizační řád**

Pro zajištění efektivního řízení organizace je nutné pravidelně aktualizovat organizační řád a zohledňovat v něm aktuální potřeby organizace a změny v pracovních procesech. Vzhledem k tomu, že se organizační řád jeví jako zastaralý, je třeba provést jeho revizi a případně úpravy.

Aby byl organizační řád účinný, měl by zahrnovat následující prvky:

- organizační strukturu – řád by měl obsahovat informace o hierarchii a struktuře organizace, včetně informací o jednotlivých odděleních a funkcích.
- povinnosti a pravomoci – řád by měl stanovit povinnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců v organizaci. To zahrnuje například pravomoc k podepisování smluv, schvalování nákladů nebo vedení personálu.
- zodpovědnost – řád by měl stanovit zodpovědnosti za různé činnosti v organizaci a určit, kdo je odpovědný za zajištění souladu s předpisy.

### **Směrnice k vedení pokladny**

V souvislosti s vedením pokladny lze doporučit následující opatření:

- Definovat příruční pokladny a jejich limity – je důležité stanovit, kdo může používat příruční pokladny, jaké jsou jejich limity a jaké jsou důvody pro použití příručních pokladen. Je také vhodné upravit pravidla pro přístup k příručním pokladnám a způsob jejich zabezpečení.
- je důležité upravit způsob evidence příručních pokladen a přidat nové prvky, jako například přehledy o stavu hotovosti v příručních pokladnách, pravidla pro vydávání a přebírání příručních pokladen a kontrolní mechanismy pro sledování toku hotovosti.
- je nutné stanovit, jaké typy dokladů se používají. Tyto doklady by měly být specifikovány detailně, aby bylo jasné, jaký typ dokladu je nutné vytvořit pro každou transakci v pokladně.
- je důležité zavést povinnost, aby pracovníci, kteří mají přístup k příručním pokladnám, měli sepsanu Dohodu o odpovědnosti za svěřené hodnoty. Toto opatření pomůže zvýšit odpovědnost pracovníků a snížit riziko chyb a zneužití.

### **10.3 Péče o dárce**

V příspěvkové organizaci je zajišťování darů velmi důležitým prvkem, protože na něm částečně závisí, jak úspěšně bude moci organizace provozovat svou činnost.

Péče o dárce je klíčová pro udržení dlouhodobého vztahu mezi organizací a dárce. Pokud organizace ukáže dárce vděčnost a zájem o jejich přínos, mohou se dárce cítit více motivováni podporovat organizaci i v budoucnu.

Existuje několik způsobů, jak může příspěvková organizace zaujmout dárce a pečovat o ně:

- Jasná a přesvědčivá vize: Organizace by měla mít jasnou a přesvědčivou vizi, kterou bude prezentovat dárčům. Tato vize by měla být srozumitelná a inspirovat dárce, aby se zapojili do projektů organizace.
- Otevřená a transparentní komunikace: Dárce by měl být informován o tom, jak jsou jeho příspěvky využívány, jaké jsou výsledky a co organizace plánuje v budoucnosti. Důležité je také zodpovědět všechny dotazy dárců a poskytnout jim přehledné a srozumitelné informace.
- Personalizovaný přístup: Organizace by měla dbát na personalizovaný přístup ke každému dárci. Každý dárce by měl být osloven přímo jménem a organizace by měla být schopna reagovat na jeho specifické potřeby a zájmy. Důležité je také informovat dárce o tom, jaký přínos má jeho dar pro organizaci a jaký dopad má na společnost či komunitu, které organizace pomáhá. To může vyvolat u dárce pocit, že jeho příspěvek má význam a motivovat ho k další podpoře organizace.
- Poděkování a uznání: Je důležité projevit vděčnost a uznání dárčům za jejich přínos, který umožňuje organizaci provádět svou činnost a naplňovat své cíle. To může být prostřednictvím děkovaček, certifikátů, pozvání na akce, zveřejnění jména na webových stránkách organizace atd.
- Udržování kontaktu: Organizace by měla udržovat pravidelný kontakt s dárci, posílat jim novinky a informace o aktuálních projektech a zajímavých událostech. Důležité je také oslovovat dárce pravidelně, ale ne příliš často, aby nebyli zahlaceni zbytečnými informacemi.
- Kreativita: Organizace by měla být kreativní a hledat nové způsoby, jak oslovit a zaujmout dárce. To může být prostřednictvím inovativních kampaní, zajímavých akcí, zahrnutí dárců do tvorby projektů a dalších aktivit.

Pro udržení dlouhodobé spolupráce s dárci je klíčové nejen pečování o ně, ale také transparentnost a důvěryhodnost organizace. Dárci musí mít jistotu, že peníze, které organizaci poskytli, jsou využity efektivně a s maximálním dopadem na řešení daného problému. Proto je důležité pravidelně informovat dárce o průběhu projektu a výsledcích dosažených díky jeho příspěvku. V neposlední řadě je důležité nezanedbávat i jednotlivé aktivity, které by mohly pomoci udržet zájem dárců o organizaci. Tyto aktivity mohou

zahrnovat například pořádání setkání s dárci, vytváření vzdělávacích materiálů nebo zapojení dárců do aktivit organizace.

Evidence dárců zahrnuje shromažďování informací o jednotlivých dárcích, včetně jména, kontaktu a historie příspěvků. Tato data mohou být uchovávána v databázi nebo jiném systému pro správu dárců. Důležité je zajistit, aby tato data byla chráněna a zpracovávána v souladu s platnými zákony a regulacemi o ochraně osobních údajů.

Tabulka 20 Návrh evidence dárců v organizaci (zpracování vlastní)

Evidence dárců				
Organizace/Osoba	Účel daru	Výše daru	Telefon	E-mail
Organizace č. 1	Divadelní představení	10 000 Kč		
Organizace č. 2	Městská akce	20 000 Kč		
Organizace č. 3	Tombola	30 000 Kč		
Osoba č. 1	Oprava cimbálu	20 000 Kč		
Osoba č. 2	Dětský karneval	10 000 Kč		
<b>Celková výše darů</b>		<b>90 000 Kč</b>		

#### 10.4 Sledování základních ekonomických a finančních ukazatelů

Prizpůsobení ukazatelů specifickému účelu příspěvkové organizace je důležité pro úspěšné plánování, sledování a řízení jejích aktivit. V oblasti kultury jsou tyto ukazatele navrženy tak, aby poskytovaly informace o celkové úspěšnosti organizace, ale i o konkrétních kulturních akcích, které organizace pořádá.

Mezi klíčové ukazatele patří počet návštěvníků kulturních akcí, který umožňuje organizaci sledovat zájem návštěvníků o poskytované kulturní služby. Míra naplnění plánu akcí umožňuje organizaci sledovat, zda plánované kulturní akce byly úspěšně uskutečněny a zda se podařilo dosáhnout stanovených cílů. Spokojenost návštěvníků s poskytovanými službami poskytuje důležité informace o kvalitě poskytovaných služeb a umožňuje organizaci provádět úpravy a vylepšování.

Další klíčový ukazatel se týká využití kulturního zařízení, které může být měřeno například podle počtu pronajatých prostor či počtu konaných akcí. Tento ukazatel umožňuje organizaci efektivně plánovat využití svých prostor a zdrojů a maximalizovat výnosy.

Kromě těchto ukazatelů mohou být vytvořeny i další specifické ukazatele, které se týkají například propagace kulturních akcí, spolupráce s místními partnery či vztahů s veřejností.



Důležité však je, aby vybrané ukazatele přinášely skutečné informace o úspěšnosti organizace a umožnily adekvátní reakci na odchylky a potenciální problémy.

### Míra naplnění plánu akcí

Plánování programu akcí je pro Dům kultury klíčové, protože umožňuje organizaci poskytovat pestrou škálu kulturních aktivit pro různé cílové skupiny. Při plánování rozmanitosti akcí může být stanoven požadavek na konkrétní množství akcí, které by měly být uskutečněny v průběhu kalendářního roku. Tyto požadavky mohou být rozděleny podle různých kategorií akcí, jako jsou koncerty, divadelní představení pro dospělé, divadelní představení pro děti, výstavy a další.

Rozmanitost akcí umožňuje organizaci plnit potřeby různých cílových skupin a zároveň zvyšovat zájem o kulturní akce. Například, pokud organizace naplánuje 10 koncertů v průběhu roku, může být zajištěna různorodost hudebních žánrů, které osloví různé skupiny posluchačů. Podobně, plánování 12 divadelních představení pro dospělé a 12 pro děti umožní organizaci poskytnout kvalitní kulturní zážitky pro celou rodinu.

Další výhodou plánování rozmanitosti akcí je, že umožňuje organizaci rozložit svou činnost do průběhu celého roku, což zajišťuje stálý zájem o kulturní aktivity. To pomáhá organizaci lépe plánovat své aktivity a připravovat se na různé období v roce, například na prázdniny, dovolenou nebo na jiné kulturní akce v okolí.

Tabulka č. 22 zobrazuje návrh sledování plánu akcí a skutečně uskutečněných akcí:

Tabulka 21 Návrh přehledu akcí dle kategorií (zpracování vlastní)

Počet plánovaných a uskutečněných akcí dle kategorií				
	Kategorie	Plán	Skutečnost	Odchylka
Divadelní představení	děti	10	12	2
Divadelní představení	mládež	2	1	-1
Divadelní představení	dospělí	14	15	1
Koncert	děti	4	4	0
Koncert	mládež	4	3	-1
Koncert	dospělí	8	8	0
Zábavný pořad (karneval, ...)	děti	5	5	0
Zábavný pořad	mládež	2	2	0
Zábavný pořad (talk show, ...)	dospělí	4	4	0

Zábavný pořad	senioři	2	2	0
Přednáška, kurz	mládež	3	3	0
Přednáška, kurz	dospělí	16	17	1
Výstava	děti a mládež	3	3	0
Výstava	dospělí	12	10	-2
Ples	dospělí	5	5	0
Filmové představení	děti a mládež	150	184	34
Filmové představení	dospělí	350	356	6

V rámci controllingu by mělo být plánování rozmanitosti akcí pravidelně monitorováno a vyhodnocováno, aby bylo možné reagovat na potřeby a preference různých cílových skupin a zlepšit efektivitu organizace kulturních akcí. Organizace by měla také sledovat výkonnost a návštěvnost jednotlivých akcí a využívat těchto poznatků k optimalizaci budoucích akcí a plánování rozmanitosti akcí v dalších kalendářních obdobích.

#### Průměrná výše tržeb z jednoho zákazníka

Návštěvnost a tržby jsou důležité ukazatele, které organizaci mohou pomoci sledovat a řídit její úspěšnost. Jedním ze způsobů, jak tyto ukazatele spojit, je zohlednit průměrnou výši tržeb z jednoho zákazníka.

Tento ukazatel umožňuje porovnat, kolik průměrně utratí jeden zákazník při návštěvě kulturního pořadu. Pokud organizace nabízí vysokou kvalitu služeb, a přitom si účtuje přiměřenou cenu, je pravděpodobné, že se zákazníci budou cítit spokojeni a budou ochotni utratit více peněz. Naopak, pokud jsou služby podprůměrné a cena vysoká, může dojít k odchodu zákazníků a snížení výše tržeb z jednoho zákazníka.

Je tedy vhodné sledovat nejen návštěvnost a celkové tržby, ale i výši tržeb z jednoho zákazníka. Pokud se organizaci podaří tuto hodnotu zvyšovat, může dosáhnout zlepšení finančních výsledků organizace.

Tabulka 22 Průměrná výše tržeb z jednoho zákazníka (zpracování vlastní)

Úsek	Počet zákazníků	Tržby (Kč)	Průměrné tržby z 1 zákazníka	
			Běžné období	Minulé období
Dům kultury				
Galerie				

Kino				
Knihovna				
Hvězdárna				
<b>Celkem</b>				

Tabulka č. 23 umožňuje organizaci sledovat vývoj průměrné výše tržeb na jednoho zákazníka a zjistit, zda se tato hodnota zvyšuje, snižuje nebo se nemění. Například pokud se ukáže, že průměrná výše tržeb na zákazníka je nízká, může to naznačovat, že podnik by mohl investovat do vylepšení svých produktů nebo služeb. Na druhé straně, pokud je průměrná výše tržeb na zákazníka vysoká, může to znamenat, že podnik se soustředí na lukrativní zákazníky, kteří by mohli být ochotni utratit ještě více peněz za vylepšené nebo přidané služby. Získané informace lze použít k přizpůsobení marketingové strategie nebo k upravení nabídky produktů a služeb pro zákazníky. Výše uvedenou tabulku je možné modifikovat také pro sledování vývoje nákladů na jednoho zákazníka nebo zisku na jednoho zákazníka.

### Míra naplnění kapacity sálů

Příspěvková organizace může sledovat obsazenost svých sálů podle typu akce, jako jsou koncerty, divadelní představení, taneční akce a další. To může pomoci organizaci lépe porozumět poptávce po různých typech akcí a zlepšit její plánování a marketingové strategie.

Tabulka pro sledování míry naplnění kapacity sálu pomocí barevné škály může být nápomocná pro rychlé vyhodnocení dat a lepší vizualizaci trendů. Níže je navržena tabulka č. 24, která zahrnuje počty návštěvníků jednotlivých akcí a kapacitu sálů, a poskytuje ucelený pohled na údaje o obsazenosti sálu pro jednotlivé akce.

Tabulka 23 Míra naplnění kapacity sálu (zpracování vlastní)

Míra naplnění kapacity sálu jednotlivých akcí			
Název akce	Počet návštěvníků	Kapacita sálu	Obsazenost (%)
Divadelní představení č. 1	470	540	87
Divadelní představení č. 2	382	540	71
Koncert č. 1	280	530	53
Koncert č. 2	522	530	98
Ples	414	550	75
Přednáška	62	97	64
Představení pro MŠ a ZŠ	313	480	65

Filmová projekce č.1	79	198	40
Filmová projekce č.2	122	198	62
<b>Celkem</b>	2 644	3 663	72

Některé další ukazatele, které by mohly být relevantní pro Dům kultury a jeho činnost, zahrnují:

- Ziskovost akcí: Výsledek výnosů a nákladů pro jednotlivé akce, může být použit pro identifikaci nejúspěšnějších akcí a plánování do budoucna.
- Rozpočet a jeho dodržování: Plánované vs. skutečné náklady na jednotlivé akce, což umožňuje sledovat přesnost plánování a efektivitu využití zdrojů.
- Spokojenost zákazníků: Průzkum názorů a spokojenosti návštěvníků, který může poskytnout užitečné informace o kvalitě služeb a zlepšení potřeb zákazníků.
- Přínos pro komunitu: Počet a druh akcí zaměřených na komunitu (např. kulturní vzdělávání, výstavy místních umělců, setkání seniorů), což může pomoci posoudit přínos organizace pro společnost a její image.
- Marketingové úspěchy: Sledování úspěšnosti marketingových kampaní (např. počet prokliků na webové stránky, zvýšení prodeje vstupenek po reklamě), aby organizace mohla optimalizovat své marketingové strategie.

Tyto ukazatele mohou být měřeny a sledovány pomocí různých metod, jako jsou průzkumy, online dotazníky, analýza dat atd. Výsledky mohou poskytnout užitečné informace pro zlepšení dostupnosti služeb a celkové výkonnosti organizace.

### 10.5 Sledování základních ekonomických a finančních ukazatelů

V současném ekonomickém prostředí je důležité, aby organizace měla přehled o své finanční situaci a využívala nástroje, které jí umožní efektivní hospodaření. Z praktické části vyplynulo, že organizace aktuálně netvoří přehled ukazatelů finanční analýzy. Pro příspěvkovou organizaci, jako je Dům kultury, je sledování ukazatelů finanční analýzy zvláště důležité, protože se jedná o subjekt financovaný z veřejných prostředků, a proto musí být schopna efektivně využívat své zdroje.

Sledování ukazatelů finanční analýzy umožňuje organizaci přesněji posoudit výkonnost a hospodárnost jejích činností, což může vést k vylepšení a optimalizaci hospodaření a k lepšímu využití finančních prostředků. Například sledování krátkodobého výsledku

hospodaření, autarkie hlavní činnosti, výnosů a nákladů z hlavní činnosti a rentability nákladů doplňkové činnosti může organizaci poskytnout přesný obraz o tom, jak efektivně využívá svých prostředků a jaké jsou výsledky jejich aktivit.

### Krátkodobý výsledek hospodaření

Organizace v současné době sleduje pouze výsledek hospodaření za období jednoho roku. Důležitost sledování krátkodobého výsledku hospodaření organizace spočívá v tom, že umožňuje organizaci reagovat na neočekávané změny v podnikatelském prostředí včas a efektivně. Průběžné sledování výsledků umožňuje včasné upozornění na odchylky od plánu a případné přijetí korektivních opatření. Tím organizace minimalizuje riziko nežádoucího hospodářského výsledku na konci účetního období, který by mohl vést k nedostatku financí pro běžný chod organizace, a dokonce i ke ztrátě důvěry zainteresovaných osob.

Sledování krátkodobého výsledku hospodaření organizace poskytuje také významný podklad pro strategické rozhodování. Na základě aktuálních výsledků a předpokladů vývoje v budoucnu může organizace přijmout rozhodnutí o dalším směřování a prioritách v plánování budoucích aktivit. Čtvrtletní sledování umožňuje včasné odhalení případných problémů a umožňuje organizaci včas reagovat.

Tabulka 24 Návrh přehledu krátkodobého výsledku hospodaření (zpracování vlastní)

<b>Přehled krátkodobého výsledku hospodaření (Kč)</b>			
<b>Položka</b>	<b>Plán</b>	<b>Skutečnost</b>	<b>Odchylka</b>
Náklady z hlavní činnosti			
Náklady z doplňkové činnosti			
Výnosy z hlavní činnosti			
Výnosy z doplňkové činnosti			
<b>Výsledek hospodaření</b>			

### Vybrané ekonomické a finanční ukazatele

Sledování ekonomických a finančních ukazatelů může pomoci organizaci kontrolovat své hospodaření a včas reagovat na případné nebezpečí finančního problému. Například sledování ukazatelů likvidity může pomoci organizaci v případě potřeby připravit opatření, například omezit výdaje nebo zvýšit příjmy.

Dalším důležitým ukazatelem je autarkie hlavní činnosti, který organizaci poskytuje přehled o její soběstačnosti. Pravidelné monitorování tohoto ukazatele umožní organizaci plánovat své finanční zdroje a přizpůsobit svou činnost aktuální situaci.

V tabulce č. 26 je uveden návrh výkazu, který umožňuje sledovat klíčové ekonomické a finanční ukazatele. Kromě hodnot minulého a běžného období jsou v této tabulce uvedeny doporučené hodnoty pro sledované ukazatele.

Tabulka 25 Návrh přehledu vybraných ekonomických a finančních ukazatelů (zpracování vlastní)

Přehled vybraných ekonomických a finančních ukazatelů			
Ukazatele	Minulé období	Běžné období	Doporučená hodnota
Autarkie hlavní činnosti			100 %
Výnosy z hlavní činnosti			-
Náklady z hlavní činnosti			-
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti			kladné číslo
Modifikovaná běžná likvidita			1,5 – 2,5
Modifikovaná okamžitá likvidita			0,2 – 0,5
Modifikovaná pohotová likvidita			0,5 – 1,5

Sledování ekonomických a finančních ukazatelů je také důležité pro plánování a rozpočtování budoucích období. Namísto srovnávání po sobě jdoucích období je opět možné provést modifikaci tabulky. Srovnání skutečných výsledků s plánovanými výsledky by mohlo pomoci organizaci posoudit, zda její strategie a plány jsou úspěšné a zda jsou přizpůsobeny aktuální situaci.

Vzhledem k tomu, že Dům kultury jako příspěvková organizace může mít omezené zdroje financování, je sledování ekonomických a finančních ukazatelů důležité pro zajištění finanční stability a efektivního hospodaření. Pokud organizace nepravidelně nebo vůbec nekontroluje své ukazatele, může to vést k neefektivnímu hospodaření nebo neplnění svých poslání.

## 11 ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU

Hlavním cílem projektu je vytvořit návrh implementace vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory ekonomického řízení příspěvkové organizace. Tato iniciativa by měla vést ke zlepšení využití nástrojů controllingu a schopnosti řídit a kontrolovat klíčové aspekty fungování organizace.

Očekávané přínosy implementace navrhovaných nástrojů controllingu:

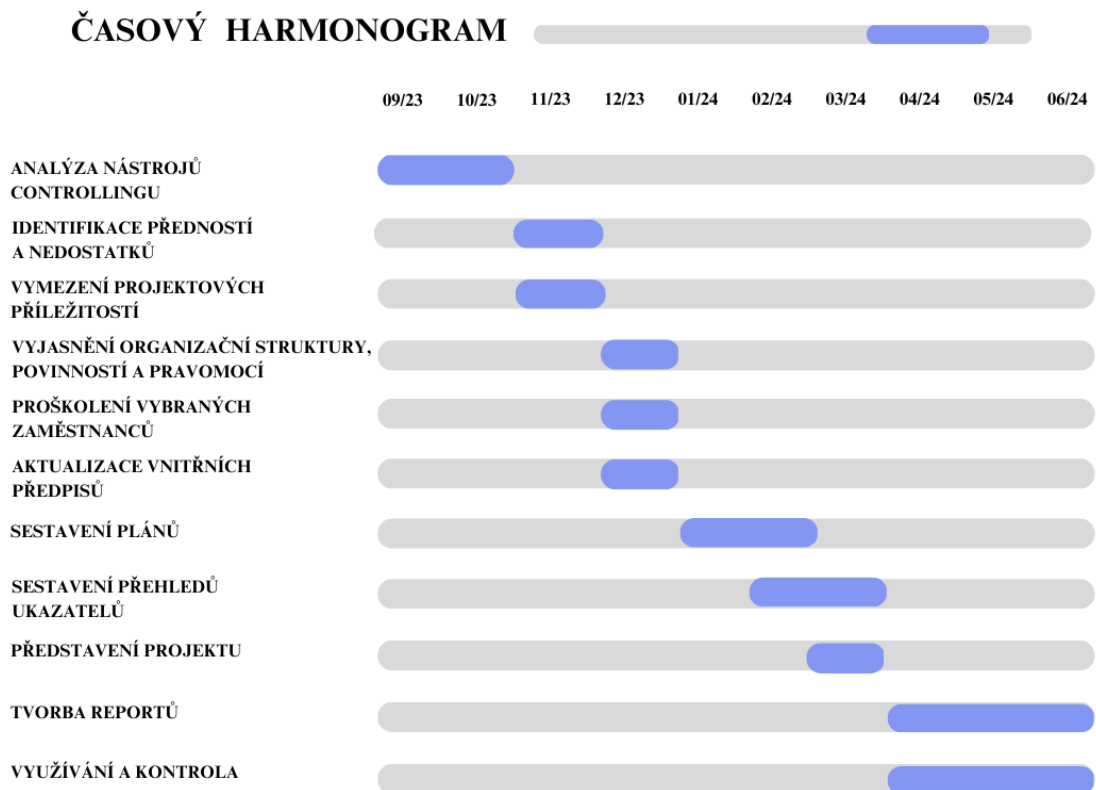
- zlepšení finanční výkonnosti organizace: Zavedení nástrojů controllingu by mělo vést ke zlepšení finančního výkonu organizace a k lepšímu hospodaření s finančními prostředky.
- zlepšení procesů: Nástroje controllingu by měly vést k vylepšení procesů v organizaci a ke zlepšení kvality výstupů.
- zlepšení řízení rizik: Nástroje controllingu by měly pomoci k lepšímu řízení rizik a snížení rizika chyb v rozhodování.
- zlepšení plánování: Nástroje controllingu by měly pomoci k lepšímu plánování a k lepšímu porozumění prostředí, ve kterém organizace působí.
- zvýšení efektivity: Nástroje controllingu by měly vést k zvýšení efektivity organizace a ke zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Je důležité, aby byly tato kritéria předem definována a měřena, aby bylo možné sledovat úspěšnost zavedení nástrojů controllingu a případně provádět další úpravy a optimalizace.

### **Časový harmonogram projektu**

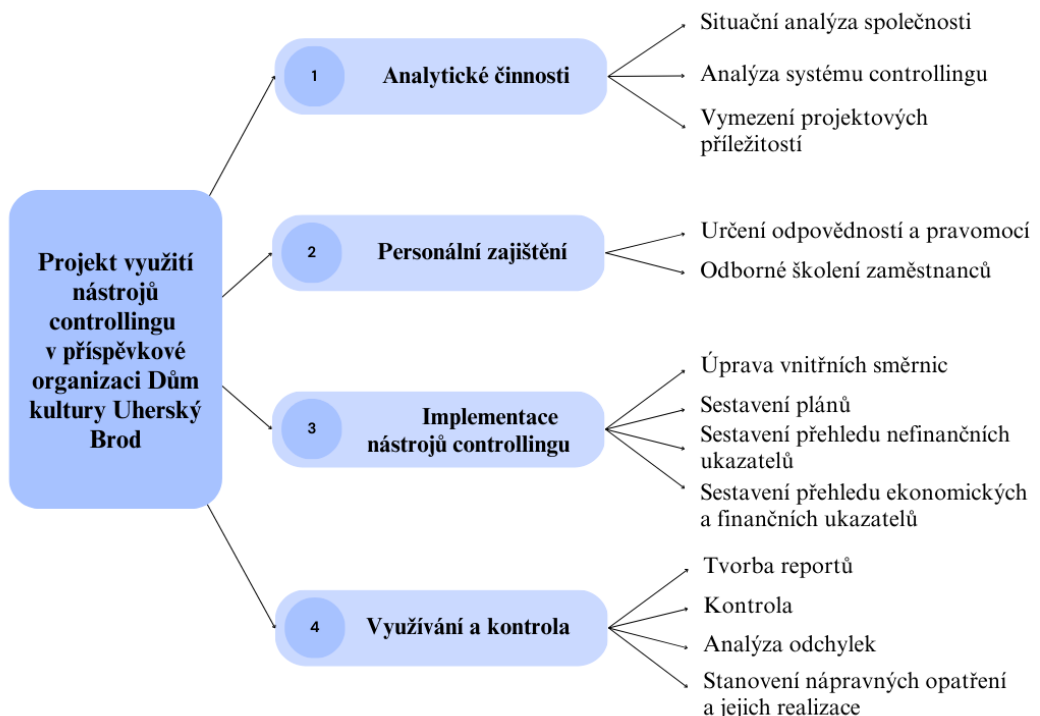
Časový harmonogram projektu poskytuje podrobný plán pro implementaci nástrojů controllingu v rámci příspěvkové organizace. V rámci harmonogramu jsou stanoveny konkrétní termíny pro implementaci jednotlivých kroků a aktivit, které jsou navrženy tak, aby organizace mohla zlepšit své výsledky. Harmonogram je vytvářen na základě analýzy současného stavu organizace a zohledňuje specifické potřeby a cíle organizace.

Mezi hlavní prvky harmonogramu patří definování klíčových aktivit a úkolů, stanovení časových termínů pro dokončení jednotlivých kroků, rozdělení zodpovědnosti mezi členy týmu a sledování pokroku projektu.



Obrázek 6 Časový harmonogram projektu (zpracování vlastní)

Níže uvedený plán aktivit představuje klíčový prvek pro úspěšnou realizaci projektu. Společně s časovým harmonogramem poskytuje jasnou představu o časovém rámci pro každou aktivitu.



Obrázek 7 Plán aktivit v rámci projektu (zpracování vlastní)



## Personální zajištění

Personální zajištění controllingu je jedním z klíčových faktorů úspěšné implementace nástrojů controllingu v organizaci. Není nutné, aby vznikala pozice specializovaného finančního controllera, jednotlivé povinnosti a odpovědnosti související s controllinglem mohou být přiděleny k již existujícím funkcím. V takovém případě je důležité mít na paměti, že nástroje controllingu jsou velmi specifické a vyžadují znalosti a schopnosti určitých odborníků.

Každý úsek v organizaci je reprezentován jedním manažerem nebo vedoucím, který má na starosti řízení a koordinaci činností svého týmu, a tak může přijmout drobné a nenáročné povinnosti v oblasti controllingu.

Například, některé povinnosti spojené s rozpočtováním a plánováním mohou být přiděleny k pozici manažera, zatímco analýza výkonnosti a měření nákladů a ziskovosti může být přidělena k pozici vedoucího úseku. Důležité je zajistit, aby jednotlivé povinnosti byly přiděleny k pozicím, které mají potřebné znalosti a schopnosti k efektivnímu využití nástrojů controllingu. To zahrnuje znalosti z oblasti finančního managementu, účetnictví, statistiky, ekonomiky a dalších oborů.

Dalším důležitým aspektem personálního zajištění controllingu je zajištění dostatečného školení a podpory pro zaměstnance, kteří budou používat nástroje controllingu. To zahrnuje nejen technické znalosti a schopnosti, ale také schopnost interpretovat výsledky a využívat je pro strategické rozhodování. Školení by mělo být pravidelné a zahrnovat nejen nové zaměstnance, ale i stávající zaměstnance, kteří se účastní controllingu.

Pokud organizace nemá k dispozici dostatek kvalifikovaných zaměstnanců s potřebnými schopnostmi a znalostmi, může být vhodné najmout externího odborníka na dobu určitou. Tento odborník by mohl poskytnout potřebné školení pro interní zaměstnance a pomoci s implementací nástrojů controllingu. Důležité je také zajistit, aby byla v organizaci dostatečná komunikace mezi různými odděleními a aby všichni zaměstnanci byli informováni o důležitosti a účelu controllingu. Efektivní komunikace je klíčová pro úspěšnou implementaci nástrojů controllingu a pro dosažení společných cílů organizace.

### 11.1 Nákladová analýza

Zavedení nových nástrojů controllingu by nemělo vyžadovat vysoké finanční náklady, jelikož finanční náročnost bude spočívat především v proškolení pracovníků. Proces

implementace nových nástrojů vyžaduje vzdělání zaměstnanců a trénink pro efektivní využití nových nástrojů.

Kvalitní výuka musí být cílena na pracovníky, kteří se účastní procesu řízení nákladů, aby byli schopni správně interpretovat a používat nové nástroje. Proškolení by mělo zahrnovat výklad klíčových konceptů a metodologií, ale také praktickou výuku v oblasti používání softwarových nástrojů a aplikací, které jsou součástí nového systému controllingu.

Výuka a trénink zaměstnanců by měly být rozsáhlé a průběžné, aby se zajistilo, že pracovníci mají dostatečnou úroveň znalostí a dovedností pro efektivní používání nových nástrojů controllingu. Kromě toho musí být zajištěna podpora a pomoc pro zaměstnance v průběhu procesu implementace a následného používání nových nástrojů.

S ohledem na tuto skutečnost je navrženo, aby zaměstnanci, kterých se týká daná problematika, absolvovali školení a získali tak nezbytné znalosti. Z řady dostupných možností byla vybrána následující školení:

#### **Finanční controlling – plánování a reporting**

Cena včetně DPH: 24.924 Kč, Pořadatel: Školící centrum Controller Institut, Délka kurzu: 2 dny (16 hodin)

Kurz poskytuje účastníkům ucelený pohled na oblast controllingu, je zaměřený na praktické využití plánování a analýzy finančních dat pro efektivní řízení podniku. Účastníci se naučí analyzovat příčiny finančních toků v podniku, analyzovat odchylky a zhodnotit dopad rozhodnutí managementu na výnosy a náklady.

#### **Funkce a nástroje controllingu v praxi**

Cena včetně DPH: 24.924 Kč, Pořadatel: Školící centrum Controller Institut, Délka kurzu: 2 dny (16 hodin)

Kurz se zaměřuje na moderní controlling a účastníci se seznámí s jeho operativním, taktickým a strategickým konceptem. Během kurzu budou prezentovány konkrétní příklady fungování controllingu v praxi. Po absolvování kurzu budou účastníci schopni navrhnout první kroky k vybudování controllingového systému, který bude přizpůsoben specifickým potřebám organizace.

#### **MS Excel pro analytiky a controllery I**

Cena včetně DPH: 22.398 Kč, Školící centrum Controller Institut, 16 hodin

Kurz umožní účastníkům zlepšit své dovednosti programem MS Excel. Naučí se, jak používat zdrojová data, zpracovávat je a prezentovat výstupy. Kurz zahrnuje praktické tipy a doporučení na řešení běžných úkolů a účastníci se naučí propojovat a kombinovat různé funkce a metody.

Příspěvková organizace disponuje různými informačními systémy, které slouží k usnadnění a optimalizaci procesů v různých oblastech, jako je například finanční řízení, personalistika, správa projektů atd. Přestože by mohlo být lákavé investovat do nových softwarových řešení, je důležité zvážit, zda je toto řešení skutečně potřebné. Nákup nového softwaru by mohl znamenat další náklady na licenční poplatky, školení personálu a případné přizpůsobení stávajícího systému novému softwaru.

Pro účely projektu je vhodné použít program MS Excel. Tento program umožňuje snadnou a efektivní správu dat a výkazů, což usnadňuje proces sledování a vyhodnocování výkonu projektů. Díky tomu, že organizace již využívá tento program, není nutné pořizovat nový software, což přináší úsporu nákladů a času.

## 11.2 Riziková analýza

Zavedení nových controllingových nástrojů může nést některá rizika a výzvy, zvláště pokud organizace není na tento proces dostatečně připravena. Některá z rizik zahrnují:

**Odpor zaměstnanců:** Nové controllingové nástroje mohou být vnímány jako dodatečná práce a mohou vyvolat odpor a nedůvěru u zaměstnanců. Proto je důležité zapojit zaměstnance do procesu zavádění nových nástrojů, vysvětlit jim důvody a výhody zavedení těchto nástrojů a zabezpečit vysokou úroveň komunikace a podpory během celého procesu.

**Nedostatečná příprava a školení:** Pokud nebudou zaměstnanci správně připraveni na používání nových nástrojů, může to vést k chybám a nesprávným rozhodnutím. Proto je důležité zajistit dostatečné školení a podporu pro zaměstnance.

**Technické problémy:** Nové nástroje mohou být náchylné k technickým problémům, což může vést k neplánovaným přestávkám a ztrátě produktivity. Je důležité zajistit dostatečnou technickou podporu a průběžně monitorovat funkčnost nástrojů.

**Nepřesné vstupní údaje:** Nové nástroje mohou být závislé na správnosti vstupních údajů, pokud tyto údaje nebudou přesné, může to vést k nesprávným výsledkům a rozhodnutím.

Zvýšené náklady: Zavedení nových controllingových nástrojů může vést k nákladům na pořízení a provoz, které mohou být pro organizaci příliš vysoké. Je důležité zvážit náklady a výhody před zavedením nových nástrojů.

Tato rizika je možné minimalizovat nebo eliminovat prostřednictvím důkladné přípravy, správného školení a komunikace se zaměstnanci a průběžným monitorováním a hodnocením funkčnosti nových nástrojů. Organizace by měla průběžně sledovat výkonnostní ukazatele a srovnávat je s cíli a očekávanými, které byly stanoveny při zavádění nových nástrojů. Pokud jsou výsledky nižší než očekávané, je důležité analyzovat příčiny a přijmout opatření k nápravě.

Organizace by také měla průběžně komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat jejich názory na nové nástroje a procesy. Zpětná vazba od zaměstnanců může pomoci identifikovat problémy a zlepšit efektivitu nových nástrojů.

Zároveň je důležité pravidelně upravovat procesy a postupy, pokud se ukáže, že nejsou dostatečně účinné nebo efektivní. Kontrolní nástroje musí být neustále optimalizovány, aby se zajistilo, že organizace dosahuje svých cílů.

## ZÁVĚR

Příspěvková organizace jako je Dům kultury Uherský Brod má zvláštní postavení, protože je závislá na příspěvcích zřizovatele, zároveň však musí fungovat jako samostatný ekonomický subjekt, a tedy musí být schopna efektivně hospodařit s finančními prostředky a plnit své úkoly v souladu se svými posláními.

Cílem této práce bylo navrhnout implementaci nových nástrojů controllingu, které přispějí k lepšímu finančnímu řízení příspěvkové organizace. K dosažení tohoto cíle bylo stanoveno několik dílčích cílů.

Nejdříve se práce věnovala problematice controllingu v příspěvkových organizacích a jejím dílčím cílem bylo zjistit, jaké jsou možnosti využití controllingu pro efektivní řízení těchto organizací. V teoretické části byly představeny základní pojmy a metody controllingu, zatímco v praktické části byla provedena analýza konkrétní příspěvkové organizace a byly identifikovány přednosti a nedostatky organizace na základě získaných poznatků.

Další část práce spočívala v identifikaci potřeby využití controllingu v příspěvkové organizaci, v představení konkrétních návrhů jejich využití a návrhu projektu implementace nástrojů controllingu. Práce poskytuje konkrétní návrhy a doporučení, které mohou být využity při implementaci controllingu v praxi a které by mohly vést ke zlepšení efektivity příspěvkové organizace.

Tyto návrhy zahrnují přehledy porovnání plánu a skutečnosti, které by mohly pomoci organizaci lépe sledovat, zda se její výsledky shodují s plánovanými cíli a jaké jsou případné odchylky. Dalšími nástroji jsou úprava vnitřního kontrolního systému organizace, který by mohl pomoci organizaci lépe identifikovat rizika, chránit se před možnými problémy a zefektivnit procesy v organizaci, sledování trendu některých nefinančních ukazatelů a sledování základních ekonomických a finančních ukazatelů. Tyto nástroje mohou organizaci pomoci identifikovat problémy a příležitosti, lépe rozhodovat o prioritách a alokovat zdroje tam, kde jsou nejpotřebnější a identifikovat oblasti, ve kterých organizace zaostává.

Celkově tedy návrhy na implementaci controllingu zahrnují širokou škálu nástrojů a postupů, které by mohly organizaci pomoci lépe plánovat, řídit své zdroje a zlepšit efektivitu svých procesů.

Perspektiva uplatnění daného projektu v praxi je velmi pozitivní. Práce by mohla být dále rozšířena v několika směrech. Může být provedena analýza dalších příspěvkových organizací, která by mohla navázat na výsledky této práce a poskytnout další užitečné poznatky pro praktické uplatnění controllingu. Dále by mohla být zkoumána otázka přiřazování nákladů jednotlivým činnostem, a to zejména v případě nepřímých nákladů. Související problémy, které lze dále řešit, zahrnují například otázku řízení rizik v příspěvkové organizaci.

Dosažení stanoveného cíle může být hodnoceno jako úspěšné, neboť byly naplněny všechny dílčí cíle včetně toho hlavního. Díky práci bylo dosaženo významného poznání o tom, jak může být controlling využit k efektivnímu řízení příspěvkových organizací.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ČESKO, 2000a. Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- ČESKO, 2000b. Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- ČESKO, 2000c. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>
- ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- ČESKO, 2017. Zákon č. 23/2017 Sb. Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-23>
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2017. *Nevýdělečné organizace v praxi*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-476-8.
- DRURY, Colin, 2021. *Management and cost accounting*. 11th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-7361-5.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2015. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. 2., aktualizované. a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-743-0.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.
- JELÍNEK, František. *Sdružený závodní klub pracujících* [kresba]. 1976. At: Dům kultury Uherský Brod, příspěvková organizace.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2.
- KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2615-681.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4741-338.

MÁČE, Miroslav, 2012. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3637-2.

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

MÁČE, Miroslav, 2018b. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2003-1.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL, 2011. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-664-8.

MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1726-1.

Pravidla pro čerpání prostředků z FKSP, 2021. Interní materiál příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod.

Organizační řád. 2021, Interní materiál příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-342-4.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5608-0.

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

Směrnice o finanční kontrole, 2020. Interní materiál příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod.

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



SVIDROŇOVÁ, Mária, 2013. Sustainability strategy of non-government organisations in Slovakia. *E+M Ekonomie a Management*. Technická univerzita v Liberci, (3.), 85-100. ISSN 2336-5604. Dostupné také z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/17513>

MĚSTO UHERSKÝ BROD, 2021. *Zřizovací listina příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod*. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70005149&subjektId=597723&spis=787439>

WORTH, Michael J., 2018. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. 5th edition. Thousand Oaks: CQ Press. ISBN 978-1-5063-9686-6.

ZIETLOW, John T., Jo Ann HANKIN, Alan G. SEIDNER a Tim O'BRIEN, 2018. *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-111-9382-614.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: CERM. ISBN 978-80-214-4857-5.

#### **Internetové zdroje:**

CROSEUS, 2023. *Dynatech* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.dynatech.cz/produkty/croseussup-supbrfinancni-kontrola-16/>

HELIOS Fenix, 2023. *Helios* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/fenix>

Historie knihovny, 2023. *Knihovna Františka Kožíka* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://knihovna.ub.cz/info.aspx?id=18>

Informační systém EZOP, 2023. *Softhouse* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <http://www.softhouse.cz/default.aspx?Obsah=spisovasluzba>

O nás, 2023. *Dům kultury Uherský Brod* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <http://www.dk.ub.cz/page/7470/o-nas>

Ticketware pro kulturní centra, 2023. *Ticketware* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.ticketware.cz/kulturn%C3%AD-centrum>

Účetní systém MRP-K/S, 2023. *MRP* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://mrp.cz/software/ucetnictvi/ks/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSÚIS	Centrální systém účetních informací státu
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
FKSP	Fond kulturních a sociálních služeb
HPP	Hlavní pracovní poměr
PO	Příspěvková organizace
ÚSC	Územní samosprávné celky
VKS	Vnitřní kontrolní systém
VH	Výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Srovnání operativního a strategického controllingu (zpracování vlastní dle Reichmanna, 2012) .....	17
Obrázek 2 Vztah manažera a controllera (zpracování vlastní dle Fibírové a kol.,2015).....	19
Obrázek 3 Sdružený závodní klub pracujících. Kresba František Jelínek.....	38
Obrázek 4 Organizační struktura Domu kultury (Organizační řád – interní dokument příspěvkové organizace Dům kultury Uherský Brod) .....	42
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).....	44
Obrázek 6 Časový harmonogram projektu (zpracování vlastní) .....	88
Obrázek 7 Plán aktivit v rámci projektu (zpracování vlastní) .....	88

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Analýza nákladů z hlavní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	45
Tabulka 2 Analýza nákladů z doplňkové činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	47
Tabulka 3 Analýza výnosů z hlavní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	47
Tabulka 5 Ukazatel autarkie hlavní činnosti v letech 2020–2022 (zpracování vlastní) .....	49
Tabulka 6 Ukazatel autarkie hlavní činnosti i doplňkové činnosti v letech 2020–2022 (zpracování vlastní).....	49
Tabulka 7 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	50
Tabulka 8 Ukazatele likvidity v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	51
Tabulka 9 Ukazatele modifikované likvidity v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).....	52
Tabulka 10 Obrat aktiv v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	53
Tabulka 11 Doba obratu pohledávek v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	54
Tabulka 12 Doba obratu krátkodobých závazků v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).54	
Tabulka 13 Míra finanční nezávislosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).....	55
Tabulka 14 Celková zadluženost organizace v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).....	56
Tabulka 15 Poskytnuté dotace a dary v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	58
Tabulka 16 Přehled výnosů z vlastní činnosti v letech 2020-2022 (zpracování vlastní).....	59
Tabulka 17 Přehled fondů organizace a jejich výše v letech 2020-2022 (zpracování vlastní) .....	60
Tabulka 18 Návrh plánování nákladů a výnosů (zpracování vlastní).....	73
Tabulka 19 Návrh plánování mzdových nákladů (zpracování vlastní) .....	75
Tabulka 20 Návrh plánu financování městské akce (zpracování vlastní) .....	76
Tabulka 21 Návrh evidence dárců v organizaci (zpracování vlastní).....	80
Tabulka 22 Návrh přehledu akcí dle kategorií (zpracování vlastní).....	81
Tabulka 23 Průměrná výše tržeb z jednoho zákazníka (zpracování vlastní) .....	82
Tabulka 24 Míra naplnění kapacity sálu (zpracování vlastní).....	83
Tabulka 25 Návrh přehledu krátkodobého výsledku hospodaření (zpracování vlastní) .....	85
Tabulka 26 Návrh přehledu vybraných ekonomických a finančních ukazatelů (zpracování vlastní) .....	86

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Účetní výkazy organizace za rok 2020

Příloha P II: Účetní výkazy organizace za rok 2021

Příloha P III: Účetní výkazy organizace za rok 2022

## PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY ORGANIZACE ZA ROK 2020

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60		
Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace		Období: 12/2020		(v Kč)		
Číslo položky	Název položky	Systémový účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM			23 631 677,74	13 919 608,74	9 712 069,00	10 186 736,39
A.	Stálá aktiva		16 847 968,54	13 919 608,74	2 928 359,80	3 528 410,80
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		456 641,45	403 605,45	53 036,00	
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013	63 646,00	10 610,00	53 036,00	
	3. Ocenitelná práva	014				
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	392 995,45	392 995,45		
	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		16 391 327,09	13 516 003,29	2 875 323,80	3 528 410,80
	1. Pozemky	031				
	2. Kulturní předměty	032	351 524,40		351 524,40	351 524,40
	3. Stavby	021				
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	10 262 057,00	7 738 257,60	2 523 799,40	3 176 886,40
	5. Pěstitelské celky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	5 777 745,69	5 777 745,69		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
	10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				

FENIX, účetnictví 9.01.002

Strana 1

Tisk: 29.03.2021 9:39:53

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60		
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2020		(v Kč)		
Číslo položky	Název položky	Systémový účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
III.	Dlouhodobý finanční majetek					
	1. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
	2. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
	5. Terminované vklady dlouhodobé	068				
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV.	Dlouhodobé pohledávky					
	1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
	2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
	3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465				
	5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
	6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B.	Oběžná aktiva		6 783 709,20		6 783 709,20	6 658 325,59
I.	Zásoby		5 532,00		5 532,00	5 520,00
	1. Pořízení materiálu	111				
	2. Materiál na skladě	112				
	3. Materiál na cestě	119				
	4. Nedokončená výroba	121				
	5. Polotovary vlastní výroby	122				
	6. Výrobky	123				
	7. Pořízení zboží	131				
	8. Zboží na skladě	132	5 532,00		5 532,00	5 520,00
	9. Zboží na cestě	138				
	10. Ostatní zásoby	139				

FENIX, účetnictví 9.01.002

Strana 2

Tisk: 29.03.2021 9:39:53

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2020		(v Kč)			
				1	2	3	4
				OBDOBÍ			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
II. Krátkodobé pohledávky			800 478,36		800 478,36	899 815,45	
1.	Odeběratelé	311	126 405,33		126 405,33	203 305,06	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	219 116,00		219 116,00	272 761,84	
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315					
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316					
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335					
10.	Sociální zabezpečení	336					
11.	Zdravotní pojištění	337					
12.	Důchodové spoření	338					
13.	Daň z příjmů	341					
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peněž.plnění	342					
15.	Daň z přidané hodnoty	343					
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vlád.instituce	344					
17.	Pohledávky za vybranými ústředn.vlád. institucemi	346					
18.	Pohledávky za vybranými místními vlád.institucemi	348					
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373					
30.	Náklady příštích období	381	454 890,00		454 890,00	309 911,25	
31.	Příjmy příštích období	385				87 555,00	
32.	Dohadné účty aktivní	388				17 600,00	
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	67,03		67,03	8 682,30	

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 3

Tisk: 29.03.2021 9:39:53

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2020		(v Kč)			
				1	2	3	4
				OBDOBÍ			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
III. Krátkodobý finanční majetek			5 977 698,84		5 977 698,84	5 752 990,14	
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	5 822 793,26		5 822 793,26	5 550 207,58	
10.	Běžný účet FKSP	243	123 917,58		123 917,58	99 384,56	
15.	Ceniny	263				82 400,00	
16.	Peníze na cestě	262					
17.	Pokladna	261	30 988,00		30 988,00	20 998,00	

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 4

Tisk: 29.03.2021 9:39:53

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2020		(v Kč)	
		1	2		
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ		
			BĚŽNÉ	MINULÉ	
PASIVA CELKEM			9 712 069,00	10 186 736,39	
C.	Vlastní kapitál		7 777 742,54	8 028 690,79	
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		2 928 359,80	3 528 410,80	
	1. Jmění účetní jednotky	401	2 928 359,80	3 528 410,80	
	3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403			
	4. Kurzové rozdíly	405			
	5. Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406			
	6. Jiné oceňovací rozdíly	407			
	7. Opravy předcházejících účetních období	408			
II.	Fondy účetní jednotky		4 833 036,64	3 838 983,39	
	1. Fond odměn	411	9 319,00	204 320,35	
	2. Fond kulturních a sociálních potřeb	412	124 624,93	102 608,93	
	3. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	1 005 787,46	544 490,86	
	4. Rezervní fond z ostatních titulů	414	10 629,43	10 629,43	
	5. Fond reprodukce majetku, fond investic	416	3 682 675,82	2 976 933,82	
III.	Výsledek hospodaření		16 346,10	661 296,60	
	1. Výsledek hospodaření běžného účetního období		16 346,10	661 296,60	
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431			
	3. Výsledek hospodaření předcházejících účetn.období	432			
D.	Cizí zdroje		1 934 326,46	2 158 045,60	
I.	Rezervy				
	1. Rezervy	441			

FENIX, účetnictví 9.01.002

Strana 5

Tisk: 29.03.2021 9:39:53

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2020		(v Kč)	
		1	2		
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ		
			BĚŽNÉ	MINULÉ	
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		1 934 326,46	2 158 045,60	
	1. Krátkodobé úvěry	281			
	4. Jiné krátkodobé půjčky	289			
	5. Dodavatelé	321	47 810,43	302 222,07	
	7. Krátkodobé přijaté zálohy	324	623 060,00	335 790,00	
	9. Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326			
	10. Zaměstnanci	331	491 079,00	541 272,00	
	11. Jiné závazky vůči zaměstnancům	333			
	12. Sociální zabezpečení	336	195 748,00	193 646,00	
	13. Zdravotní pojištění	337	84 437,00	83 512,00	
	14. Důchodové spoření	338			
	15. Daň z příjmů	341			
	16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	70 103,00	60 370,00	
	17. Daň z přidané hodnoty	343			
	18. Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345			
	19. Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347			
	20. Závazky k vybraným místním vládním institucím	349			
	32. Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374			
	35. Výdaje příštích období	383	257 078,24	68 525,34	
	36. Výnosy příštích období	384	15 000,00	112 400,00	
	37. Dohadné účty pasivní	389	150 000,11	460 300,00	
	38. Ostatní krátkodobé závazky	378	10,68	8,19	

Podpisový záznam: .....

FENIX, účetnictví 9.01.002

Strana 6

Tisk: 29.03.2021 9:39:53



IČO: 00227986

Výkaz zisku a ztráty  
Období: 12/2020Sestava: 61  
(v Kč)

Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A.	NÁKLADY CELKEM		18 145 011,25	37 188,90	24 612 487,42	56 223,78
I.	Náklady z činnosti		18 145 011,25	37 188,90	24 612 487,42	56 223,78
1.	Spotřeba materiálu	501	655 547,76	2 278,90	894 323,96	6 053,60
2.	Spotřeba energie	502	1 324 020,20		1 336 316,03	
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504		1 288,00		2 430,18
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506				
6.	Aktivace oběžného majetku	507				
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8.	Opravy a udržování	511	589 903,49		992 984,46	
9.	Cestovné	512	3 004,00		13 668,00	
10.	Náklady na reprezentaci	513	1 267,00		3 505,00	
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12.	Ostatní služby	518	4 291 974,93	1 500,00	9 237 882,67	
13.	Mzdové náklady	521	7 629 464,00	22 841,00	8 058 515,00	34 014,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	2 427 354,00	7 721,00	2 395 316,00	11 536,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	20 136,00		19 591,00	
16.	Zákonné sociální náklady	527	388 660,97		407 073,00	
17.	Jiné sociální náklady	528				
18.	Daň silniční	531		1 560,00		2 190,00
19.	Daň z nemovitosti	532				
20.	Jiné daně a poplatky	538			2 154,00	
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23.	Jiné pokuty a penále	542				
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25.	Prodaný materiál	544				
26.	Manka a škody	547				
27.	Tvorba fondů	548				
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	705 388,00		725 229,80	
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31.	Prodané pozemky	554				

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 1

Tisk: 29.03.2021 9:40:58

IČO: 00227986

Výkaz zisku a ztráty  
Období: 12/2020Sestava: 61  
(v Kč)

Dům kultury Uherský Brod

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555				
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556				
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557			23 773,00	
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	96 862,90		490 355,50	
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	11 428,00		11 800,00	
II.	Finanční náklady					
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563				
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				
III.	Náklady na transfery					
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571				
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572				
V.	Daň z příjmů					
1.	Daň z příjmů	591				
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595				

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 2

Tisk: 29.03.2021 9:40:58

IČO: 00227986 Dům kultury Uherský Brod		Výkaz zisku a ztráty Období: 12/2020				Sestava: 61 (v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
<b>B. VÝNOSY CELKEM</b>			18 145 011,25	53 535,00	25 172 156,80	157 851,00	
I. Výnosy z činnosti			5 048 391,35	53 535,00	11 924 101,00	157 851,00	
	1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601					
	2. Výnosy z prodeje služeb	602	4 586 439,00	48 295,00	11 755 087,00	154 165,00	
	3. Výnosy z pronájmu	603	32 451,00		96 414,00		
	4. Výnosy z prodaného zboží	604		2 240,00		3 686,00	
	8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609					
	9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641					
	10. Jiné pokuty a penále	642					
	11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643					
	12. Výnosy z prodeje materiálu	644			5 000,00		
	13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645					
	14. Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646			45 600,00		
	15. Výnosy z prodeje pozemků	647					
	16. Čerpání fondů	648	408 001,35		22 000,00		
	17. Ostatní výnosy z činnosti	649	21 500,00	3 000,00			
II. Finanční výnosy			619,90		1 280,80		
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661					
	2. Úroky	662	619,90		1 280,80		
	3. Kurzové zisky	663					
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664					
	6. Ostatní finanční výnosy	669					
IV. Výnosy z transferů			13 096 000,00		13 246 775,00		
	1. Výnosy vybraných ústř.vlád.institucí z transferů	671					
	2. Výnosy vybraných míst.vlád.institucí z transferů	672	13 096 000,00		13 246 775,00		

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 3

Tisk: 29.03.2021 9:40:58

IČO: 00227986 Dům kultury Uherský Brod		Výkaz zisku a ztráty Období: 12/2020				Sestava: 61 (v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
<b>C. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>							
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním			16 346,10	559 669,38	101 627,22	
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního období			16 346,10	559 669,38	101 627,22	

Podpisový záznam: .....

FENIX, Účetnictví 9.01.002

Strana 4

Tisk: 29.03.2021 9:40:58

## PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ VÝKAZY ORGANIZACE ZA ROK 2021

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60		
Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace		Období: 12/2021		(v Kč)		
		1	2	3	4	
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
<b>AKTIVA CELKEM</b>			24 184 889,57	14 484 159,14	9 700 730,43	9 712 069,00
<b>A.</b>	<b>Stálá aktiva</b>		17 021 421,54	14 484 159,14	2 537 262,40	2 928 359,80
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		506 828,05	179 560,45	327 267,60	53 036,00
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
2.	Software	013	350 609,60	23 342,00	327 267,60	53 036,00
3.	Ocenitelná práva	014				
4.	Povolenny na emise a preferenční limity	015				
5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	156 218,45	156 218,45		
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		16 514 593,49	14 304 598,69	2 209 994,80	2 875 323,80
1.	Pozemky	031				
2.	Kulturní předměty	032	351 524,40		351 524,40	351 524,40
3.	Stavby	021				
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	10 322 436,00	8 463 965,60	1 858 470,40	2 523 799,40
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	025				
6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	5 840 633,09	5 840 633,09		
7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
10.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				

FENIX, účetnictví 9.21.006

Strana 1

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60		
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2021		(v Kč)		
		1	2	3	4	
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
III.	Dlouhodobý finanční majetek					
1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
5.	Terminované vklady dlouhodobé	068				
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV.	Dlouhodobé pohledávky					
1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465				
5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
<b>B.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>		7 163 468,03		7 163 468,03	6 783 709,20
I.	Zásoby		4 945,00		4 945,00	5 532,00
1.	Pořízení materiálu	111				
2.	Materiál na skladě	112				
3.	Materiál na cestě	119				
4.	Nedokončená výroba	121				
5.	Polotovary vlastní výroby	122				
6.	Výrobky	123				
7.	Pořízení zboží	131				
8.	Zboží na skladě	132	4 945,00		4 945,00	5 532,00
9.	Zboží na cestě	138				
10.	Ostatní zásoby	139				

FENIX, účetnictví 9.21.006

Strana 2

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2021		(v Kč)			
				1	2	3	4
				OBDOBÍ			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
II. Krátkodobé pohledávky			874 746,60		874 746,60	800 478,36	
1.	Odběratelé	311	154 449,41		154 449,41	126 405,33	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	416 472,00		416 472,00	219 116,00	
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315					
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316					
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335					
10.	Sociální zabezpečení	336					
11.	Zdravotní pojištění	337					
12.	Důchodové spoření	338					
13.	Daň z příjmů	341					
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peněž.plnění	342					
15.	Daň z přidané hodnoty	343					
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vlád.instituce	344					
17.	Pohledávky za vybranými ústředn.vlád. institucemi	346					
18.	Pohledávky za vybranými místními vlád.institucemi	348					
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373					
30.	Náklady příštích období	381	287 051,00		287 051,00	454 890,00	
31.	Příjmy příštích období	385	2 457,00		2 457,00		
32.	Dohadné účty aktivní	388					
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	14 317,19		14 317,19	67,03	

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 3

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2021		(v Kč)			
				1	2	3	4
				OBDOBÍ			
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
III. Krátkodobý finanční majetek			6 283 776,43		6 283 776,43	5 977 698,84	
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	6 143 937,68		6 143 937,68	5 822 793,26	
10.	Běžný účet FKSP	243	115 882,75		115 882,75	123 917,58	
15.	Ceniny	263					
16.	Peníze na cestě	262					
17.	Pokladna	261	23 956,00		23 956,00	30 988,00	

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 4

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986 Rozvaha Sestava: 60  
 Dům kultury Uherský Brod Období: 12/2021 (v Kč)

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ	
			1	2
			BĚŽNÉ	MINULÉ
PASIVA CELKEM			9 700 730,43	9 712 069,00
C.	Vlastní kapitál		7 918 873,54	7 777 742,54
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		2 537 262,40	2 928 359,80
1.	Jmění účetní jednotky	401	2 537 262,40	2 928 359,80
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403		
4.	Kurzové rozdíly	405		
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406		
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407		
7.	Opravy předcházejících účetních období	408		
II.	Fondy účetní jednotky		5 380 097,14	4 833 036,64
1.	Fond odměn	411	9 319,00	9 319,00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	95 241,93	124 624,93
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	992 133,56	1 005 787,46
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	10 629,43	10 629,43
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	4 272 773,22	3 682 675,82
III.	Výsledek hospodaření		1 514,00	16 346,10
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		1 514,00	16 346,10
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetn.období	432		
D.	Cizí zdroje		1 781 856,89	1 934 326,46
I.	Rezervy			
1.	Rezervy	441		

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 5

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986 Rozvaha Sestava: 60  
 Dům kultury Uherský Brod Období: 12/2021 (v Kč)

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ	
			1	2
			BĚŽNÉ	MINULÉ
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		1 781 856,89	1 934 326,46
1.	Krátkodobé úvěry	281		
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289		
5.	Dodavatelé	321	311 949,95	47 810,43
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	521 221,80	623 060,00
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
10.	Zaměstnanci	331	572 740,00	491 079,00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
12.	Sociální zabezpečení	336	179 815,00	195 748,00
13.	Zdravotní pojištění	337	77 560,00	84 437,00
14.	Důchodové spoření	338		
15.	Daň z příjmů	341		
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	30 417,00	70 103,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343		
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349		
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374		
35.	Výdaje příštích období	383	53 152,00	257 078,24
36.	Výnosy příštích období	384		15 000,00
37.	Dohadné účty pasivní	389	35 000,13	150 000,11
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	1,01	10,68

Podpisový záznam: .....

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 6

Tisk: 19.05.2022 12:21:59

IČO: 00227986

Výkaz zisku a ztráty

Sestava: 61

Období: 12/2021

(v Kč)

Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A.	NÁKLADY CELKEM		16 748 147,62	14 431,45	18 145 011,25	37 188,90
I.	Náklady z činnosti		16 748 147,62	14 431,45	18 145 011,25	37 188,90
1.	Spotřeba materiálu	501	531 881,03	3 119,00	655 547,76	2 278,90
2.	Spotřeba energie	502	1 472 548,00		1 324 020,20	
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504		5 252,45		1 288,00
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506				
6.	Aktivace oběžného majetku	507				
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8.	Opravy a udržování	511	223 933,34		589 903,49	
9.	Cestovné	512	1 383,00		3 004,00	
10.	Náklady na reprezentaci	513	2 666,00		1 267,00	
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12.	Ostatní služby	518	3 252 695,68	4 500,00	4 291 974,93	1 500,00
13.	Mzdové náklady	521	7 551 835,00		7 629 464,00	22 841,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	2 344 240,00		2 427 354,00	7 721,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	24 657,00		20 136,00	
16.	Zákonné sociální náklady	527	439 462,87		388 660,97	
17.	Jiné sociální náklady	528				
18.	Daň silniční	531		1 560,00		1 560,00
19.	Daň z nemovitosti	532				
20.	Jiné daně a poplatky	538				
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23.	Jiné pokuty a penále	542				
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543				
25.	Prodaný materiál	544				
26.	Manka a škody	547				
27.	Tvorba fondů	548				
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	738 440,00		705 388,00	
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31.	Prodané pozemky	554				

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 1

Tisk: 19.05.2022 12:23:37

IČO: 00227986

Výkaz zisku a ztráty

Sestava: 61

Období: 12/2021

(v Kč)

Dům kultury Uherský Brod

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	ÚČETNÍ OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ		MINULÉ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
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	157 970,90		96 862,90	
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	6 434,80		11 428,00	
II.	Finanční náklady					
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563				
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				
5.	Ostatní finanční náklady	569				
III.	Náklady na transfery					
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571				
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572				
V.	Daň z příjmů					
1.	Daň z příjmů	591				
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595				

FENIX, Účetnictví 9.21.006

Strana 2

Tisk: 19.05.2022 12:23:37

IČO: 00227986 Dům kultury Uherský Brod		Výkaz zisku a ztráty Období: 12/2021				Sestava: 61 (v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
B.	VÝNOSY CELKEM		16 683 381,07	80 712,00	18 145 011,25	53 535,00	
I.	Výnosy z činnosti		3 415 859,61	80 712,00	5 048 391,35	53 535,00	
	1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601					
	2. Výnosy z prodeje služeb	602	3 360 910,01	73 795,00	4 586 439,00	48 295,00	
	3. Výnosy z pronájmu	603	9 857,00		32 451,00		
	4. Výnosy z prodaného zboží	604		6 917,00		2 240,00	
	8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609					
	9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641					
	10. Jiné pokuty a penále	642					
	11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643					
	12. Výnosy z prodeje materiálu	644					
	13. Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645					
	14. Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646					
	15. Výnosy z prodeje pozemků	647					
	16. Čerpání fondů	648	40 000,00		408 001,35		
	17. Ostatní výnosy z činnosti	649	5 092,60		21 500,00	3 000,00	
II.	Finanční výnosy		521,46		619,90		
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661					
	2. Úroky	662	521,46		619,90		
	3. Kurzové zisky	663					
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664					
	6. Ostatní finanční výnosy	669					
IV.	Výnosy z transferů		13 267 000,00		13 096 000,00		
	1. Výnosy vybraných ústř.vlád.institucí z transferů	671					
	2. Výnosy vybraných míst.vlád.institucí z transferů	672	13 267 000,00		13 096 000,00		

FENIX, účetnictví 9.21.006

Strana 3

Tisk: 19.05.2022 12:23:37

IČO: 00227986 Dům kultury Uherský Brod		Výkaz zisku a ztráty Období: 12/2021				Sestava: 61 (v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ						
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním		-64 766,55	66 280,55		16 346,10	
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		-64 766,55	66 280,55		16 346,10	

Podpisový záznam: .....

FENIX, účetnictví 9.21.006

Strana 4

Tisk: 19.05.2022 12:23:37

## PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ VÝKAZY ORGANIZACE ZA ROK 2022

IČO: 00227986

Rozvaha  
Období: 12/2022Sestava: 60  
(v Kč)

Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace

Číslo položky	Název položky	Sytetický účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
AKTIVA CELKEM			26 265 145,28	15 269 144,75	10 996 000,53	9 700 730,43
A.	Stálá aktiva		17 203 147,15	15 269 144,75	1 934 002,40	2 537 262,40
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		506 828,05	249 688,45	257 139,60	327 267,60
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
2.	Software	013	350 609,60	93 470,00	257 139,60	327 267,60
3.	Ocenitelná práva	014				
4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015				
5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	156 218,45	156 218,45		
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		16 696 319,10	15 019 456,30	1 676 862,80	2 209 994,80
1.	Pozemky	031				
2.	Kulturní předměty	032	351 524,40		351 524,40	351 524,40
3.	Stavby	021				
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hm.m.věcí	022	10 494 769,00	9 169 430,60	1 325 338,40	1 858 470,40
5.	Pěstitecké celky trvalých porostů	025				
6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	5 850 025,70	5 850 025,70		
7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029				
8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042				
9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052				
10.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036				

FENIX, účetnictví 9.41.003

Strana 1

Tisk: 07.02.2023 14:34:50

IČO: 00227986

Rozvaha  
Období: 12/2022Sestava: 60  
(v Kč)

Dům kultury Uherský Brod

Číslo položky	Název položky	Sytetický účet	OBDOBÍ			
			BĚŽNÉ			MINULÉ
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO	
III. Dlouhodobý finanční majetek						
1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061				
2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062				
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
5.	Terminované vklady dlouhodobé	068				
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
IV. Dlouhodobé pohledávky						
1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465				
5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469				
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B.	Oběžná aktiva		9 061 998,13		9 061 998,13	7 163 468,03
I.	Zásoby		11 721,36		11 721,36	4 945,00
1.	Pořízení materiálu	111				
2.	Materiál na skladě	112				
3.	Materiál na cestě	119				
4.	Nedokončená výroba	121				
5.	Polotovary vlastní výroby	122				
6.	Výrobky	123				
7.	Pořízení zboží	131				
8.	Zboží na skladě	132	11 721,36		11 721,36	4 945,00
9.	Zboží na cestě	138				
10.	Ostatní zásoby	139				

FENIX, účetnictví 9.41.003

Strana 2

Tisk: 07.02.2023 14:34:50



IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022		(v Kč)			
				1	2	3	4
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ				
			BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
II. Krátkodobé pohledávky			847 818,89		847 818,89	874 746,60	
1.	Odběratelé	311	165 521,58		165 521,58	154 449,41	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	451 424,00		451 424,00	416 472,00	
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315					
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316					
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335	7 000,00		7 000,00		
10.	Sociální zabezpečení	336					
11.	Zdravotní pojištění	337					
12.	Důchodové spoření	338					
13.	Daň z příjmů	341					
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob.peněž.plnění	342					
15.	Daň z přidané hodnoty	343					
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vlád.instituce	344					
17.	Pohledávky za vybranými ústředn.vlád. institucemi	346					
18.	Pohledávky za vybranými místními vlád.institucemi	348					
28.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373					
30.	Náklady příštích období	381	211 113,18		211 113,18	287 051,00	
31.	Příjmy příštích období	385				2 457,00	
32.	Dohadné účty aktivní	388					
33.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	12 760,13		12 760,13	14 317,19	

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 3

Tisk: 07.02.2023 14:34:50

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022		(v Kč)			
				1	2	3	4
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	OBDOBÍ				
			BĚŽNÉ			MINULÉ	
			BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
III. Krátkodobý finanční majetek			8 202 457,88		8 202 457,88	6 283 776,43	
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	8 099 257,10		8 099 257,10	6 143 937,68	
10.	Běžný účet FKSP	243	63 203,78		63 203,78	115 882,75	
15.	Ceniny	263					
16.	Peníze na cestě	262					
17.	Pokladna	261	39 997,00		39 997,00	23 956,00	

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 4

Tisk: 07.02.2023 14:34:50

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022		(v Kč)	
		1	2		
Číslo položky	Název položky	Syntetický   účet	OBDOBÍ		
			BĚŽNÉ	MINULÉ	
PASIVA CELKEM			10 996 000,53	9 700 730,43	
C. Vlastní kapitál			8 143 420,24	7 918 873,54	
I. Jméni účetní jednotky a upravující položky			1 934 002,40	2 537 262,40	
1.	Jméni účetní jednotky	401	1 934 002,40	2 537 262,40	
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403			
4.	Kurzové rozdíly	405			
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406			
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407			
7.	Opravy předcházejících účetních období	408			
II. Fondy účetní jednotky			5 983 583,44	5 380 097,14	
1.	Fond odměn	411	9 319,00	9 319,00	
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	93 954,23	95 241,93	
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsl. hosp.	413	993 647,56	992 133,56	
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	10 629,43	10 629,43	
5.	Fond reprodukce majetku, fond investic	416	4 876 033,22	4 272 773,22	
III. Výsledek hospodaření			225 834,40	1 514,00	
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		225 834,40	1 514,00	
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431			
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetn.období	432			
D. Cizí zdroje			2 852 580,29	1 781 856,89	
I. Rezervy					
1.	Rezervy	441			

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 5

Tisk: 07.02.2023 14:34:50

IČO: 00227986		Rozvaha		Sestava: 60	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022		(v Kč)	
		1	2		
Číslo položky	Název položky	Syntetický   účet	OBDOBÍ		
			BĚŽNÉ	MINULÉ	
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			2 852 580,29	1 781 856,89	
1.	Krátkodobé úvěry	281			
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289			
5.	Dodavatelé	321	403 979,98	311 949,95	
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	1 098 353,56	521 221,80	
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326			
10.	Zaměstnanci	331	755 114,00	572 740,00	
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333			
12.	Sociální zabezpečení	336	235 320,00	179 815,00	
13.	Zdravotní pojištění	337	101 503,00	77 560,00	
14.	Důchodové spoření	338			
15.	Daň z příjmů	341			
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdob. peněž.plnění	342	48 713,00	30 417,00	
17.	Daň z přidané hodnoty	343			
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345			
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347			
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349			
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374			
35.	Výdaje příštích období	383		53 152,00	
36.	Výnosy příštích období	384	30 000,00		
37.	Dohadné účty pasivní	389	179 596,07	35 000,13	
38.	Ostatní krátkodobé závazky	378	0,68	1,01	

Podpisový záznam: .....

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 6

Tisk: 07.02.2023 14:34:50

IČO: 00227986		Výkaz zisku a ztráty		Sestava: 61			
Název účetní jednotky: Dům kultury Uherský Brod - příspěvková organizace		Období: 12/2022		(v Kč)			
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
<b>A. NÁKLADY CELKEM</b>			22 493 221,78	211 565,67	16 748 147,62	14 431,45	
<b>I. Náklady z činnosti</b>			22 493 221,78	211 565,67	16 748 147,62	14 431,45	
1.	Spotřeba materiálu	501	720 308,70	9 206,99	531 881,03	3 119,00	
2.	Spotřeba energie	502	1 645 254,25		1 472 548,00		
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503					
4.	Prodané zboží	504		136 975,68		5 252,45	
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506					
6.	Aktivace oběžného majetku	507					
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508					
8.	Opravy a udržování	511	308 379,17		223 933,34		
9.	Cestovné	512	4 907,00		1 383,00		
10.	Náklady na reprezentaci	513	2 114,00		2 666,00		
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516					
12.	Ostatní služby	518	6 974 396,99	4 500,00	3 252 695,68	4 500,00	
13.	Mzdové náklady	521	8 727 282,00	60 883,00	7 551 835,00		
14.	Zákonné sociální pojištění	524	2 584 901,00		2 344 240,00		
15.	Jiné sociální pojištění	525	40 485,00		24 657,00		
16.	Zákonné sociální náklady	527	490 083,97		439 462,87		
17.	Jiné sociální náklady	528					
18.	Daň silniční	531				1 560,00	
19.	Daň z nemovitosti	532					
20.	Jiné daně a poplatky	538					
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541					
23.	Jiné pokuty a penále	542					
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543					
25.	Prodaný materiál	544					
26.	Manka a škody	547					
27.	Tvorba fondů	548					
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	775 593,00		738 440,00		
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552					
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553					
31.	Prodané pozemky	554					

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 1

Tisk: 07.02.2023 14:36:16

IČO: 00227986		Výkaz zisku a ztráty		Sestava: 61			
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022		(v Kč)			
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
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	145 878,80		157 970,90		
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	73 637,90		6 434,80		
<b>II. Finanční náklady</b>							
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561					
2.	Úroky	562					
3.	Kurzové ztráty	563					
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564					
5.	Ostatní finanční náklady	569					
<b>III. Náklady na transfery</b>							
1.	Náklady vybraných ústř.vl.institucí na transfery	571					
2.	Náklady vybraných míst.vl.institucí na transfery	572					
<b>V. Daň z příjmů</b>							
1.	Daň z příjmů	591					
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595					

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 2

Tisk: 07.02.2023 14:36:16

IČO: 00227986		Výkaz zisku a ztráty				Sestava: 61	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022				(v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
B.	VÝNOSY CELKEM		22 539 956,85	390 665,00	16 683 381,07	80 712,00	
I.	Výnosy z činnosti		7 942 373,89	390 665,00	3 415 859,61	80 712,00	
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601					
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	7 885 363,89	148 945,00	3 360 910,01	73 795,00	
3.	Výnosy z pronájmu	603	37 010,00		9 857,00		
4.	Výnosy z prodaného zboží	604		241 720,00		6 917,00	
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609					
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641					
10.	Jiné pokuty a penále	642					
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643					
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644					
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645					
14.	Výnosy z prodeje dlouhod. hm. maj. kromě pozemků	646					
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647					
16.	Čerpání fondů	648			40 000,00		
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	20 000,00		5 092,60		
II.	Finanční výnosy		582,96		521,46		
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661					
2.	Úroky	662	582,96		521,46		
3.	Kurzové zisky	663					
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664					
6.	Ostatní finanční výnosy	669					
IV.	Výnosy z transferů		14 597 000,00		13 267 000,00		
1.	Výnosy vybraných ústř.vlád.institucí z transferů	671					
2.	Výnosy vybraných míst.vlád.institucí z transferů	672	14 597 000,00		13 267 000,00		

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 3

Tisk: 07.02.2023 14:36:16

IČO: 00227986		Výkaz zisku a ztráty				Sestava: 61	
Dům kultury Uherský Brod		Období: 12/2022				(v Kč)	
		1	2	3	4		
		ÚČETNÍ OBDOBÍ					
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ		MINULÉ		
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ						
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním		46 735,07	179 099,33	-64 766,55	66 280,55	
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		46 735,07	179 099,33	-64 766,55	66 280,55	

Podpisový záznam: .....

FENIX, Účetnictví 9.41.003

Strana 4

Tisk: 07.02.2023 14:36:16