

Projekt implementace controllingu ve vybraném domově pro seniory

Bc. Lucie Vomočilová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Vomočilová**
Osobní číslo: **M16370**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace controllingu ve vybraném domově pro seniory**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na nástroje finančního controllingu a oblast neziskového sektoru.

II. Praktická část

- Analyzujte hospodaření vybraného domova pro seniory.
- Na základě analýzy navrhněte možnost využití nástrojů finančního controllingu při řízení vybraného domova pro seniory.
- Zpracujte návrh na rozšíření kapacity vybraného domova pro seniory.
- Zhodnoťte přínosy a rizika využití controllingu společně se zvýšením kapacity.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ALLISON, Michael a Jude KAYE.** Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, 304 s. ISBN 978-1-118-76814-3.
- LARKIN, Richard F. a Marie DITOMMASO.** Wiley not-for-profit GAAP 2014: interpretation and application of generally accepted accounting principles for not-for-profit organisations. Hoboken, N.J.: Wiley, 2014, 584 s. ISBN 978-1-118-73430-8.
- MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ.** Controlling nevládních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2010, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
- PELIKÁNOVÁ, Anna.** Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 327 s. ISBN 978-80-271-0339-3.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ.** Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlině dne 15. prosince 2017


doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
ředitel




prof. Dr. Ing. Drahomira Pavelková
ředitelka ústavu

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 příjmem, pokud tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení: Lucie Vomočilová



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je implementace vybraných nástrojů controllingu a návrh možnosti rozšíření kapacity vybraného domova pro seniory. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se neziskového sektoru, neziskových organizací, jejich hospodaření a v neposlední řadě je tato část zaměřena na problematiku controllingu. Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybraného domova pro seniory a analýzu jeho hospodaření. Projektová část vychází z části analytické a zaměřuje se na návrh rozšíření kapacity a implementaci vybraných controllingových nástrojů.

Klíčová slova:

Neziskový sektor, nestátní neziskové organizace, spolek, financování, controlling, finanční controlling

ABSTRACT

Main purpose of this Master Thesis is implementing methods of controlling and suggestion of capacity expansion in selected Home for the Elderly. The Master thesis is divided into two parts. First theoretic part describes basic concepts of non-profit sector, non-profit organizations, their management and, last but not least also the theoretical part is aimed on the issue of controlling itself. The practical part of the thesis describes the characteristics of selected Home for the Elderly and its analysis of economy. The project part is based on analytical part and focuses on the proposal of capacity expansion and implementation of selected control tools.

Keywords:

Non-profit sector, non-governmental non-profit organisations, association, financing, controlling, financial controlling

Touto cestou bych ráda poděkovala především paní Ing. Milaně Otrusínové, Ph.D. za vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce, cenné rady a doporučení.

Dále bych chtěla poděkovat paní účetní a ředitelce vybraného domova pro seniory, za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	13
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ DLE PESTOFFA	13
1.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	14
1.2.1 Členění neziskových organizací.....	15
2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	17
2.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ.....	17
2.2 SPOLEK	17
2.2.1 Právní úprava spolku.....	18
2.2.2 Založení a vznik spolku	18
2.2.3 Členství ve spolku	19
2.2.4 Orgány spolku	19
2.2.5 Pobočné spolky	20
2.2.6 Zrušení, zánik a likvidace spolku.....	20
3 HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	22
3.1 PRÁVNÍ PŘEDPISY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	23
3.1.1 Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.....	23
3.1.2 Vyhláška č. 504/2002 Sb.....	24
3.1.3 České účetní standardy č. 401-414.....	25
3.2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A HOSPODAŘENÍ.....	25
3.3 FINANCOVÁNÍ	26
3.3.1 Způsoby financování	27
3.4 FUNDRAISING	28
3.4.1 Zdroje fundraisingu	28
4 CONTROLLING	29
4.1 HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU	29
4.2 NÁSTROJE CONTROLLINGU	30
4.3 CÍLE CONTROLLINGU.....	30
4.4 FUNKCE A ÚLOHY CONTROLLINGU	31
4.5 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING	31
4.6 POZICE CONTROLLERA	32
5 FINANČNÍ CONTROLLING	33
5.1 FUNKCE, NÁSTROJE A OBSAHOVÁ NÁPLŇ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	33
5.2 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	36
5.2.1 Finanční plánování	36
5.2.2 Cash-flow	36
5.2.3 Controlling likvidity.....	38

5.3	ORGANIZACE CONTROLLINGU	38
5.4	ZAVÁDĚNÍ FINANČNÍCH CONTROLLINGU	38
5.4.1	Rizika zavádění controllingu.....	39
5.5	CONTROLLING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	39
5.5.1	Typologie donorů	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
6	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY	43
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	43
6.2	ČLENSTVÍ VE SPOLKU	44
6.2.1	Práva a povinnosti členů spolku.....	44
6.2.2	Orgány spolku	44
6.2.3	Zánik spolku.....	45
6.3	CÍLE A CÍLOVÁ SKUPINA	45
6.4	ZÁSADY.....	46
6.5	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	46
6.6	STANDARDY VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY	47
6.7	ÚČETNICTVÍ	48
6.7.1	Vedení účetnictví	48
6.7.2	Účetní výkazy.....	48
7	ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ	49
8	FINANČNÍ ANALÝZA	52
8.1	ANALÝZA AKTIV	52
8.2	ANALÝZA PASIV	54
8.3	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	56
8.4	ANALÝZA VÝNOSŮ	58
8.5	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	59
8.5.1	Čistý pracovní kapitál	59
8.6	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	60
8.6.1	Celková zadluženost.....	60
8.6.2	Koeficient samofinancování.....	60
8.6.3	Ukazatele likvidity	61
8.6.3.1	Běžná likvidita	61
8.6.3.2	Okamžitá likvidita.....	61
8.6.4	Ukazatelé autarkie	62
9	ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY	63
10	NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ KAPACITY	65
10.1	NÁKLADY.....	65
10.1.1	Zaměstnanci	68
10.1.2	Mzdové náklady	69
10.1.3	Náklady na jednoho seniora (náklady na jedno obsazené lůžko).....	71

10.2	VÝNOSY	73
10.3	SHRnutí NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	75
11	NÁVRH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ VE VYBRANÉM DOMOVĚ PRO SENIORY	78
11.1	NÁVRH PLÁNOVÁNÍ.....	78
11.1.1	Finanční plánování	79
11.1.1.1	Dotace, dary a příspěvky	79
11.1.1.2	Doplňková činnost	85
11.1.2	Plánování oprav	89
11.1.3	Plánování nákladů a výnosů.....	91
11.1.3.1	Plánování nákladů	91
11.1.3.2	Plánování výnosů	93
11.2	ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ CASH FLOW.....	94
11.3	KRÁTKODOBÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	97
11.4	ŘÍZENÍ LIKVIDITY, AUTARKIE A CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI.....	97
12	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	100
12.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	100
12.2	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	102
12.3	PŘÍNOSY A RIZIKA PŘI VYUŽITÍ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	105
12.4	PŘÍNOSY A RIZIKA NAVÝŠENÍ KAPACITY VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY ...	106
13	ZÁVĚR.....	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

V současné době zaujímají neziskové organizace velice důležité místo v národním hospodářství. Jejich úkolem je zajistit statky a služby, které nedokáže zajistit ziskový sektor. Financování neziskových organizací se v mnoha směrech liší od financování organizací v ziskovém sektoru. Jeden z rozdílů je, že se tyto organizace nesnaží maximalizovat svůj zisk, ale užitek. K docílení tohoto cíle je potřeba, aby docházelo k podpoře ze strany poskytovatelů dotací, darů, příspěvků a grantů.

Služby a statky, které poskytují neziskové organizace, se zajišťují především pro osoby, které si je nedokáží sami obstarat nebo nemají dostatek financí, aby si je pořídili. Do této skupiny se z velké části řadí i senioři, jejichž počet se stále zvyšuje. Proto je důležité, aby také rostl počet neziskových organizací, zaměřujících se právě na tuto skupinu osob.

Jako téma pro svou diplomovou práci jsem si zvolila implementaci controllingu ve vybraném domově pro seniory. Postupem času se controlling stává součástí také neziskových organizací, jelikož jeho implementace přispívá ke správnému hospodaření a k efektivnímu vynakládání finančních zdrojů.

Úkolem první části diplomové práce je provést kritickou literární rešerši, která je zaměřena právě na neziskový sektor, neziskové organizace a jejich hospodaření. Dále jsou zde popsány základní zákony a vyhlášky, dle kterých se musejí tyto organizace řídit. Závěr teoretické části je zaměřen na controlling a jeho nástroje.

Praktická část práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá samotnou charakteristikou vybraného domova pro seniory. Druhá část se věnuje finanční analýze a zjištění celkové situace týkající se hospodaření domova. Z této části je dále navázáno na část poslední, a sice na návrh rozšíření kapacity a implementaci jednotlivých nástrojů controllingu do vybrané organizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh nástrojů controllingu do vybraného domova pro seniory s cílem zlepšit jeho hospodaření. K naplnění hlavního cíle je potřeba splnit i dílčí cíle.

Mezi dílčí cíle patří teoretická část, ve které budou vysvětleny základní pojmy, týkající se neziskového sektoru, neziskových organizací a spolku. Dále zde budou popsány možnosti hospodaření a financování neziskových organizací společně s právními předpisy, dle kterých se musejí tyto organizace řídit. V další části bude objasněna problematika controllingu, jeho nástroje, cíle, funkce a jeho úlohy. Závěr práce se blíže zaměří na finanční controlling a jeho nástroj, organizaci a zavádění.

Praktická část je rozdělena do tří částí. První část je věnována charakteristice vybraného domova pro seniory. Další část se zaměří na analýzu hospodaření a jejího vyhodnocení. V třetí části práce budou na základě výsledků finanční analýzy navrženy nástroje controllingu, společně s návrhem rozšíření kapacity. V závěru práce budou zhodnoceny přínosy a rizika navržených nástrojů controllingu a rozšíření kapacity.

K tomu, aby mohla být diplomová práce vypracována, je potřeba, aby byly stanoveny určité metody získávání a zpracovávání jednotlivých informací, které jsou potřeba k naplnění stanovených cílů. Metodami rozumíme logický a správný postup, díky kterému lze najít a vysvětlit danou problematiku.

V diplomové práci jsou využity následující metody:

- kritická literární rešerše
- pozorování
- srovnávání
- finanční analýza
- matematické a statistické metody
- indukce a dedukce
- syntéza

I. TEORETICKÁ ČÁST

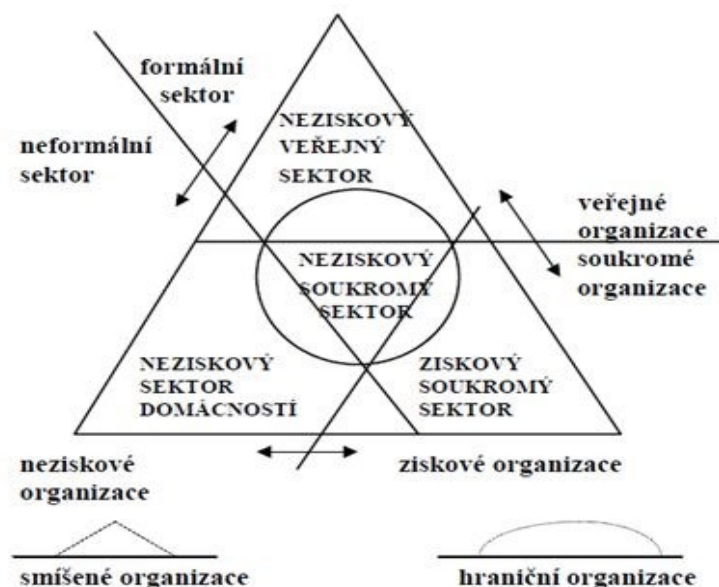
1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Neziskový sektor je dle Rektořika (2007, s. 14) ta část národního hospodářství, kde subjekty, které zde fungují a produkují statky, získávají prostředky potřebné pro svoji činnost způsobem tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Neziskový sektor nemá za cíl dosáhnout finančního zisku, ale naopak dosáhnout přímého užítku, kdy má tento užitek zpravidla podobu veřejné služby.

Neziskový sektor se dále dělí na neziskový veřejný sektor a soukromý sektor. Hlavní rozdíl spočívá ve financování těchto jednotlivých sektorů. Veřejný neziskový sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole. Na rozdíl od soukromého neziskového sektoru, který je financován z financí soukromých fyzických a právnických osob, které vložily své finance do konkrétní a předem vymezené produkce nebo distribuce statků. Tyto osoby neočekávají jakýkoliv finanční zisk. (Rektořík, 2007, s. 14)

1.1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

Pro znázornění rozdělení národního hospodářství používá švédský ekonom Victor A. Pestoff plochu trojúhelníku, do kterého postupně zakresluje základní bloky, které vytvářejí čtyři sektory.



Obr. 1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

(Rektořík a kolektiv, 2007, s. 16)

Jak znázorňuje obrázek č. 1, základní bloky tvořící trojúhelník, jsou složeny ze ziskového soukromého sektoru, neziskového soukromého sektoru, neziskového veřejného sektoru a poslední část trojúhelníku tvoří neziskový sektor domácností. Konečná fáze, která zobrazuje národní hospodářství podle Pestoffa, je doplněna o zóny, ve kterých dochází k překrývání činností a posláním jednotlivých organizací, působících ve vymezených sektorech. Jedná se o hraniční a smíšené organizace z pohledu čistoty členění. (Rektořík, 2007, s. 14)

1.2 Neziskové organizace

Neziskové organizace mají významné postavení v dnešní společnosti. Poskytují široké spektrum služeb, které prostřednictvím veřejného sektoru není schopen zajistit stát nebo trh. Jedná se o instituce, které nejsou primárně založeny za účelem dosažení zisku, a proto jsou nazývány jako neziskové nebo také nevýdělečné. Toto tvrzení ovšem neznamená, že nesmějí vytvářet žádný zisk. Neziskovostí se zde rozumí, že jakýkoliv zisk musí být použit pro rozvoj a další činnosti neziskové organizace. Dále nesmí být tento zisk rozdělen mezi pracovníky, zakladatele či členy orgánů. Díky tomu, že jsou financovány z různých zdrojů, lze je zařadit do skupiny ekonomických subjektů, které mohou realizovat různé činnosti. Avšak hlavní snahou je poskytovat občanům veřejnou službu. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 16 – 20)

Dalším charakteristickým rysem neziskových organizací dle Takáčové (2010, s. 5) je skutečnost, že hlavní předmět činnosti není podnikání. Činnost těchto organizací není založena na poskytování placených služeb či prodeji výrobků. Neziskový sektor je zaměřen na uspokojování potřeb občanů v oblastech zabývajících se humanitární pomocí, sociální péčí, zdravotnictvím, vzděláváním, kulturou, vědou a výzkumem či ochraně životního prostředí. Příjmy těmto organizacím plynou převážně z hlavní činnosti, pro kterou byly založeny a která je definována statutem, stanovami nebo zřizovací listinou. Hlavní činnost organizace směřuje k naplnění svého poslání, kdy vedle této činnosti může vykonávat i vedlejší výdělečné aktivity. Je zde ale potřeba dodržovat podmínku, že i takto získané příjmy musí být vždy použity k financování, podpoře a rozvoji hlavní činnosti. Výhodou takto získaných prostředků je to, že jsou organizace méně závislé na veřejných zdrojích. Mezi další zdroje, kterými lze financovat neziskové organizace, můžeme zařadit dotace, příspěvky a granty. Tyto prostředky lze získat ze státního rozpočtu, z rozpočtů územních samosprávných celků, státních fondů nebo z prostředků Evropské unie. Dále mohou organizace získat finanční prostředky prostřednictvím darů, závětí nebo

bezúplatným převodem. (Larkin, Ditommaso, 2014, s. 305), Takáčová, 2010, s. 5-8, Otrusínová, 2009, s. 6)

1.2.1 Členění neziskových organizací

Otrusínová a Kubíčková (2011 s. 2-3) uvádějí několik kritérií, jak je možné dělit neziskové organizace:

- kritéria podle zakladatele:
 - ✓ veřejnoprávní organizace - zakládány veřejnou správou, státní správou nebo územní samosprávou,
 - ✓ soukromoprávní organizace - zakládány soukromou fyzickou nebo právnickou osobou,
 - ✓ veřejnoprávní instituce, kde je veřejná služba dána povinností ze zákona
- podle právně organizační normy:
 - ✓ organizace, které jsou založeny podle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a také zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších zákonů,
 - ✓ organizace založené podle ostatních zákonů, které jsou platné pro neziskové organizace,
 - ✓ organizace, které jsou založeny podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
- podle vedení účetnictví a vykazování účetních informací:
 - ✓ nevýdělečné organizace a účetní jednotky, kde není hlavní předmět činnosti podnikání a které účtují podle Vyhlášky Ministerstva finanční ČR č. 504/2002 Sb., kterou jsou prováděna některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
 - ✓ organizace veřejného sektoru, jako jsou vybrané účetní jednotky, mezi které řadíme územní samosprávné celky, svazky obcí, příspěvkové organizace, státní fondy, organizační složky státu a pozemkový fond ČR. Tyto účetní jednotky účtují dle vyhlášky Ministerstva financí České republiky č. 410/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů a kterým se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů

Jestliže chceme podrobněji charakterizovat neziskové organizace, lze to provést pomocí těchto znaků:

- ✓ institucionalizované neziskové organizace, které mají organizační skutečnost, a to bez ohledu na to, jestli jsou právně nebo formálně registrované,
- ✓ soukromé neziskové organizace, oddělené od státní správy a nejsou státní správou řízeny,
- ✓ neziskové, kdy zisk vytvořený svou činností musí být použit na podporu a rozvoj hlavní činnosti a nesmí být rozdělen ve prospěch vlastníků nebo vedení organizace,
- ✓ samosprávné a nezávislé neziskové organizace, schopny řídit samy sebe, neboli že jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, umožňujícími kontrolu vlastních činností organizace,
- ✓ dobrovolné, neboli dobrovolně vykonávající účast na svých činnostech, dobrovolnost se zde chápe jako např. výkon neplacené práce, vykonávané pro danou organizaci
- ✓ prospěšná nezisková organizace, která přispívá k veřejnému dobru, usilující o dobro občanů, skupin nebo společnosti jako celku (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 22-23, Stejskal, Kuvíková, Mařatková, 2012, s. 19-20)

Rektořík a kolektiv (2007, s. 42-43) uvádějí, že nejvhodnější rozdělení organizací, působících v neziskovém sektoru, je do pěti skupin, kdy každá skupina má své typologické znaky:

- ✓ vzájemně prospěšné neziskové soukromoprávní organizace s posláním vzájemně prospěšné činnosti
- ✓ veřejně prospěšné neziskové soukromoprávní organizace s posláním veřejně prospěšné činnosti
- ✓ neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost
- ✓ neziskové ostatní veřejnoprávní organizace s posláním veřejně prospěšná činnost
 - ✓ neziskové soukromoprávní organizace typu obchodní společnosti a jim podobných, s možností poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti

2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Organizace spadající do soukromého neziskového sektoru nejsou zakládány státem nebo územně samosprávnými celky, ale jsou zakládány z vlastní iniciativy, a to zejména fyzických osob. Tyto organizace spadají do početnější skupiny neziskových organizací. Mají charakter právnických nebo fyzických osob a řadíme zde církevní organizace, spolky (dříve občanská sdružení), obecně prospěšné služby, politické strany, nadace a nadační fondy. Jsou případy, kdy i nestátní neziskové organizace jsou založeny zákonem. Tento druh organizací představuje smíšenou nebo hraniční organizaci. Příkladem takové organizace je veřejná vysoká škola, která je založená zákonem, ale řízení této školy je zabezpečeno prostřednictvím vlastní samosprávy. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 15-16, Takáčová, 2012, s. 6, Ostusinová, 2009, s. 7-8)

2.1 Občanské sdružení

Dne 1. ledna 2014 došlo ke změně v právní úpravě občanského sdružení, kdy vstoupil v platnost nový zákon č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku. Tento nový občanský zákoník zrušil zákon č. 83/1990 Sb. o sdružení občanů a zcela tento zákon svou úpravou nahradil. Okamžikem účinnosti tohoto zákona se každé občanské sdružení stalo spolkem. Všechny organizace, které vyvíjely doposud činnost jako občanské sdružení, musely přizpůsobit jak svou činnost, tak i stanovy a vnitřní předpisy nové zákonné úpravě. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 50)

2.2 Spolek

Spolek je nejčastější druh nestátních neziskových organizací, a to proto, že je jeho založení velice rychlé a finančně nenáročné. Řadíme jej do skupiny organizací spadajících do nestátního neziskového sektoru. Jedná se o samosprávný a dobrovolný svazek fyzických a právnických osob, který je založený na základě sdružování osob a k naplňování společných zájmů svých členů. (Pelikánová, 2016, s. 30)

„Klíčovým aspektem sdružování je vůle osob vytvářet uskupení, v jejichž rámci budou tyto osoby moci realizovat své cíle či požadavky, efektivně uplatňovat svá práva a právem chráněné zájmy a dělit se o odpovědnost za splnění povinností stanovených právním rádem“. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 109)

Smyslem aktivit spolku je vytvořit společenství vykonávající činnosti s úmyslem dosáhnout stanoveného cíle. U spolku není podstatné, zdali je účel, pro který byl daný spolek založen soukromý nebo neveřejný, jelikož je zákonnou úpravou umožněno zakládat spolek v obou podobách. Popřípadě je možnost použít jejich kombinaci. (Pelikánová, 2016, s. 30-31)

Hlavním účelem spolku je ochrana a uspokojování zájmů, k jejichž naplňování byl spolek založen. V rámci hlavní činnosti nesmí spolek vykonávat žádné výdělečné aktivity nebo podnikat. Tyto aktivity může vykonávat prostřednictvím vedlejší činnosti. Veškerý zisk, který je touto činností získán, musí být použit pro podporu činností spolku a přispívat k dosažení účelu, pro který byl spolek založen. Uvedený zisk nesmí být rozdělen mezi členy nebo zakladatele spolku. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 60-64, Pelikánová, 2016, s. 30-31)

2.2.1 Právní úprava spolku

Jak již bylo zmíněno, spolek se řídí dle nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. Základním rysem zakládání spolků je svoboda sdružování, která je zaručená Ústavou a Listinou základních práv a svobod. V praxi je běžné, že soudy nerady zasahují do vnitřních záležitostí spolků, pokud tyto záležitosti nemají přímý dopad na osoby mimo spolek. Právní úprava spolků má ve většině případů dispozitivní povahu, což znamená, že je možné se odchýlit od zákona, to ale musí být uvedeno ve stanovách. Žádná jiná právnická osoba, dle Nového občanského zákoníku, tuto možnost nemá. Podmínkou spolku je, že jeho hlavní činnost nesmí být podnikání ani jiná výdělečná činnost. V případě porušení této podmínky, která je dána zákonem, je spolek zrušen soudem. (Vít, 2015, s. 47)

2.2.2 Založení a vznik spolku

Spolek je sdružením alespoň tří osob, které mají společný zájem a shodují se na obsahu stanov. Stanovy spolku musejí obsahovat:

- název a sídlo vznikajícího spolku, kdy název musí obsahovat slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“.
- účel, pro který byl spolek založen
- práva a povinnosti všech členů vůči spolku
- určení statutárního orgánu

Podle zákona existují dvě formy založení spolku. U první formy založení je dle § 218 NOZ potřeba, aby minimálně tři osoby měly společný zájem a dohodly se na znění stanov. Druhá forma založení spolku spočívá dle §222 NOZ ve svolání ustanovující schůze, kterou svolává svolavatel a která usnesením schválí stanovy. Tento druh založení je obvykle využíván v případě, kdy je spolek zakládán větším počtem osob. Samotný spolek pak vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. (Pelikánová, 2016, s. 30-31)

2.2.3 Členství ve spolku

Členství spolku je možné získat třemi způsoby:

1. Fyzická nebo právnická osoba se účastní zakládání spolku, podílí se na přípravě stanov a poté se automaticky stává členem spolku.
2. Fyzická nebo právnická osoba se účastní ustavující schůze, pokud je spolek zakládán touto formou. U tohoto vzniku členství platí, že každá osoba, která je zapsaná v listině přítomných, podala řádnou přihlášku do spolku.
3. Přistoupení do spolku, který již existuje, pokud spolek akceptuje přihlášku a osoba, která přistupuje, projevila vůli stát se členem spolku.

Každý člen spolku má svá práva a povinnosti, která jsou uvedena ve stanovách. Práva členů spočívají ve spolurozhodování, užívání budov a předmětů, které jsou ve vlastnictví spolku, právo vystoupit ze spolku a právo žalovat spolek o náhradu škody. Povinnosti členů lze rozdělit do dvou kategorií, a to na osobní a majetkové. Do osobních povinností jsou zařazeny povinnosti dodržování stanov, účast na činnosti, respektování poslání spolku, zákaz poškozování pověsti a dobrého jména spolku. Majetkovou povinností se rozumí placení členských příspěvků, které tvoří finanční prostředky spolku. (Dobrozemský, Stejskal 2015, s. 109-116, Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. od 60-64)

Členství ve spolku může dle Dobrozemského a Stejskala (2015, s. 119 - 122) zaniknout smrtí člena, nezaplacením členského příspěvku, vystoupení ze spolku, které je bráno za dobrovolné rozhodnutí člena spolku. Členství ve spolku může zaniknout i proti vůli člena, a sice jeho vyloučením.

2.2.4 Orgány spolku

Orgány spolku jsou určeny v jeho stanovách. Mohou být libovolně pojmenovány, avšak nesmí tento název budít klamný dojem o jejich povaze. Členem orgánu spolku může být

fyzická nebo právnická osoba, která je plně svéprávná. Pokud stanovy neurčí jinak, funkční období jednotlivých členů volených orgánů je obvykle pětileté.

Orgány spolku jsou uvedeny ve stanovách a může se jednat o:

- statutární orgán, který je dominantním orgánem spolku, vystupuje s pravomocí zastupovat spolek ve všech záležitostech, rozhoduje o vyloučení člena ze spolku, svolává členské schůze a zajišťuje vyhotovení zápisu z členské schůze
- nejvyšší orgán je druhým povinným orgánem spolku a ve stanovách je uvedeno, který orgán jím bude, pokud ale stanovy neuvádějí jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze
- kontrolní komise je nepovinným orgánem spolku a je-li zřízena, musí být zapsána ve stanovách, mezi hlavní činnosti kontrolní komise patří vykonávání dohledu nad řádným vedením záležitostí spolku
- rozhodčí komise je nepovinný orgán spolku a je věcí stanov, jestli bude zřízen, je-li tato komise zřízena, jsou jí svěřeny otázky řešení sporů, přezkum a případné zrušení rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku, výklad interních aktů a rušení interních aktů spolku
- další orgány, o kterých zákon nemluví, může spolek zřídit ve stanovách

(Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 136-156)

2.2.5 Pobočné spolky

Pobočný spolek tvoří funkčně i právně samostatnou část spolku, která vykonává určité úkoly, které mu byly vymezeny. Má vlastní právní osobnost, která je odvozena od právní osobnosti hlavního spolku a může být omezena jeho stanovami. Vznik pobočného spolku je v den zápisu do veřejného rejstříku, kdy návrh na zápis podává hlavní spolek. Zrušením hlavního spolku se zrušuje i pobočný spolek. (Vít, 2015, str. 60-62)

2.2.6 Zrušení, zánik a likvidace spolku

U spolku se při zániku aplikuje dvoufázový režim, a sice zrušení a zánik. První fází je zrušení, které má podobu:

- dobrovolné zrušení
 - ✓ zrušení spolku z důvodu uplynutí doby, na kterou byl založen, nebo dosažením účelu, ke kterému byl založen

- nucené zrušení - zrušení spolku soudem
 - ✓ pokud je vyvíjena činnost, která je zakázána
 - ✓ pokud je prováděna činnosti, která je v rozporu s hlavní a vedlejší činnosti definovaných ve stanovách
 - ✓ situace, kdy jsou osoby ke členství ve spolku nuceni
 - ✓ pokud není členům umožněno ze spolku vystoupit (Rektořík, 2007, s. 14)

Druhou fází je zánik spolku. V této situaci právnická osoba pozbývá svůj status a přestává být právním subjektem. Pokud neproběhne likvidace, musí podat statutární orgán návrh na výmaz spolku ze spolkového rejstříku. V případě likvidace spolku, je likvidátor povinen podat do třiceti dnů od skončení likvidace návrh na výmaz spolku ze spolkového rejstříku. Samotný spolek pak zaniká výmazem ze spolkového rejstříku. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 63-64, Pelikánová, 2016, s. 31, Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 175-178)

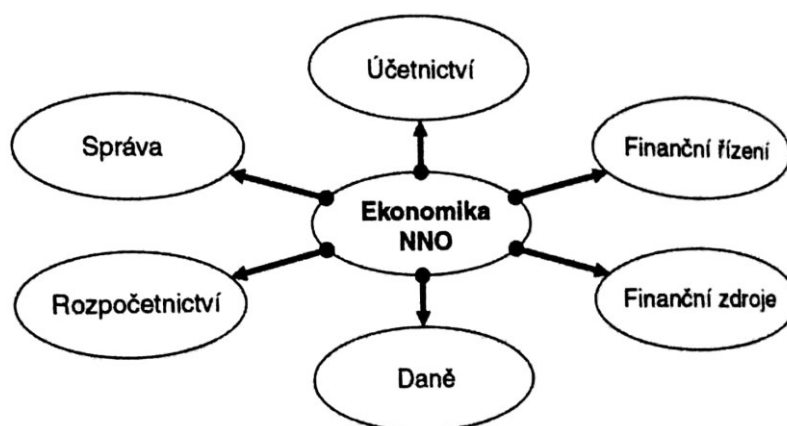
3 HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pelikánová (2016, str. 52) uvádí, že hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností, která zabezpečují provoz organizace, a jedná se především o činnosti:

- vedení účetnictví
- nakládání s majetkem organizace
- finanční řízení
- vyhledávání finančních zdrojů vhodných pro organizaci
- tvorba vnitřních směrnic
- koordinace akcí a projektů
- vztahy ke správcům daní

Dále uvádí, že ekonomika každé neziskové organizace je ovlivňována mnoha faktory, mezi které můžeme zařadit právní prostředí, zvyhodňování činností ze strany administrativního aparátu, podporu ze strany občanů, státu a územních samosprávných celků.

S tvrzením souhlasí také Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 130), kteří uvádějí, že hospodaření je velmi různorodým komplexem různých možností, kdy se některé z těchto možností překrývají nebo doplňují. Jednotlivé stěžejní části ekonomiky každé nevládní neziskové organizace jsou uvedeny v obrázku č. 2.



Obr. 2 Jednotlivé stěžejní části ekonomiky každé NNO
(Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, str. 130)

Dále je podstatné, aby každá nezisková organizace fungovala a hospodařila v souladu s platnými právními předpisy. Proto musí splňovat základní požadavky, které jsou na organizace s právní subjektivitou kladené. Mezi jednotlivé požadavky patří:

- podmínka, že každá NNO musí vzniknout v souladu se zákonem
- každá NNO musí být registrována na statistickém úřadu a je jí přiděleno IČO
- musí vést účetnictví
- pro účely daní je právnickou osobou a musí se registrovat jako poplatník
- má přesně definovaný název (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 130)

3.1 Právní předpisy pro nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace mají hned několik právních předpisů, podle kterých musejí postupovat a kterými se musejí řídit. Výhodou neziskového sektoru je, že jeho obsah je v obecných právních normách upraven velmi nekonkrétně a jednoduše. Právní úprava NNO je dána rozsahem a způsobem vedení účetnictví, kdy nestátní neziskové organizace mohou vést jednoduché a podvojně účetnictví. Mezi základní právní předpisy, které upravují účetnictví NNO, patří:

- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Vyhláška č. 504/2002 Sb.
- České účetní standardy č. 401-414

Právní úprava, týkající se daňové oblasti NNO je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční, zákonem č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí, zákonným opatřením senátu č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí a daňovým řádem č. 208/2009 Sb. (Pelikánová, 2016, str. 52)

3.1.1 Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Zákon o účetnictví stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na průkaznost účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Upravuje oblasti týkající se vymezení účetních jednotek, předmětu účetnictví a jeho principu. Dále upravuje rozsah vedení účetnictví, účetní závěrku, způsoby oceňování, inventarizaci majetku a závazků, vysvětlení základních pojmů, aj.

Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. se řídí:

- všechny právnické osoby, mající sídlo na území ČR
- všechny zahraniční osoby a jednotky, které jsou účetní jednotkou nebo mají povinnost vést účetnictví
- organizační složky státu
- fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku
- ostatní fyzické osoby, které splňují některou z uvedených podmínek v nově definovaném zákoně o účetnictví.
- svěřenecké fondy podle občanského zákoníku, penzijní fondy a investiční fondy

Všechny neziskové organizace jsou účetními jednotkami, a tudíž musejí respektovat zákon o účetnictví. (Pelikánová, 2016, s. 53, Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 132)

3.1.2 Vyhláška č. 504/2002 Sb.

Podle Pelikánové (2016, s. 53-54) je úkolem této vyhlášky rozvést jednotlivá ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví tak, aby bylo jasné, jakým způsobem vést účetnictví v souladu s tímto zákonem. Vyhláška č. 504/2002 Sb. stanovuje podmínky pro vedení účetnictví v plném a ve zjednodušeném rozsahu, dále udává rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, označování, uspořádání a obsahové vymezení položek majetku nebo jiných aktiv a pasiv v účetní závěrce, označování, uspořádání a obsahové vymezení celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v účetní závěrce, obsahového vymezení a uspořádání vystavujících a doplňujících informací v příloze účetní závěrky, dále upravuje oblasti směrné účtové osnovy, účetních metod a metod přechodu z jednoduchého účetnictví na podvojně účetnictví.

Tato vyhláška se převážně týká těchto účetních jednotek:

- politické strany
- spolky, církve a náboženské společnosti
- obecně prospěšné společnosti
- zájmová sdružení právnických osob
- nadace a nadační fondy
- společenství vlastníků jednotek podle občanského zákoníku
- veřejné vysoké školy
- jiné účetní jednotky, které nebyly založeny za účelem podnikání.

3.1.3 České účetní standardy č. 401-414

České účetní standardy představují zákonem stanovenou metodiku, která směřuje k harmonizaci účetnictví. Pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., a jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání, jsou určeny české účetní standardy č. 401 až 414.

Jednotlivé účetní standardy obsahují 14 samostatných standardů, které jsou cíleně zaměřeny:

- Standard č. 401 – účty a zásady účtování na účtech,
- Standard č. 402 – otevírání a uzavírání účetních knih,
- Standard č. 403 – inventarizační rozdíly,
- Standard č. 404 – kursové rozdíly,
- Standard č. 405 – deriváty,
- Standard č. 406 – operace s cennými papíry,
- Standard č. 407 – opravné položky k pohledávkám, rezervy a pohledávky po lhůtě splatnosti,
- Standard č. 408 – krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry,
- Standard č. 409 – dlouhodobý majetek,
- Standard č. 410 – zásoby,
- Standard č. 411 – zúčtovací vztahy,
- Standard č. 412 – náklady a výnosy,
- Standard č. 413 – vlastní zdroje a dlouhodobé závazky,
- Standard č. 414 – přechod z jednoduchého účetnictví na účetnictví

(Pelikánová, 2016, s. 54)

3.2 Finanční řízení a hospodaření

Zásady finančního řízení a hospodaření v neziskových organizacích se zakládají na principu „3E“, neboli na hospodárnosti, účelnosti a efektivitě. Z anglického překladu Economy, Efficiency, Effectiveness, které můžeme souhrnně definovat jako výkonnost neziskové organizace. Při posuzování těchto principů je zapotřebí, abychom vždy postupovali komplexně a brali v úvahu všechny „3E“. Abychom mohli tyto základní principy dodržovat, je potřeba rozumět jejich významu. Interpretace jednotlivých principů je následující:

- Hospodárnost (Economy) je hodnotícím kritériem na vstupu a znamená vynaložit co nejmenší množství prostředků, ale zároveň dodržet odpovídající kvalitu.
- Účelnost (Effectiveness) znamená dosahování cílů neziskové organizace na základě dělání správných věcí, neboli dělání jen takových věcí, které měly být skutečně provedeny.
- Efektivita (Efficiency) je hodnotícím kritériem vztahů mezi vstupy a výstupy organizace, která je založena na principu dělat věci správnou cestou. (Otrusínová, Kubíčková, 2011, s. 8-9)

Otrusínová a Kubíčková (2011, s. 8) dále uvádějí, že v souvislosti s existencí neziskových organizací ve veřejném sektoru je potřeba se zamyslet nad dalšími faktory, které nejsou pro organizaci tak podstatné, ale mohou také ovlivnit její řízení. Proto jsou základní principy „3E“ rozšířeny na „6E“. Původní hospodárnost, účelnost a efektivita jsou rozšířeny o spravedlnost (equity), prostředí (environment) a etiku (ethics).

Evaluace

Jestliže chce nezisková organizace zvýšit hospodárnost, účinnost a efektivnost svých zdrojů, je zapotřebí, aby využívala evaluace, neboli procesu, který zkoumá, jak organizace nakládá s veřejnými prostředky. Proces evaluace může být prováděn v několika časových etapách. Jednotlivé etapy procesu jsou následující:

- ex-ante, kdy se posuzují a identifikují předběžné faktory, které mohou ovlivnit realizaci budoucích záměrů organizace,
- ad-hod a ongoing znamená namátková a průběžná kontrola, kdy je proces evaluace prováděn v průběhu období,
- ex-post je evaluace prováděna po skončení průběhu období a tímto procesem je poskytnut zevrubný obraz účinků daného programu. (Otrusínová, 2009, s. 56-57)

3.3 Financování

K tomu, aby bylo naplněno poslání neziskových organizací, je potřeba finančních zdrojů. Základní předpoklad dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskových organizací je zajištění finančních prostředků v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Zdroje financování neziskových organizací můžeme z obecného hlediska rozdělit na vlastní a cizí. Do vlastních zdrojů řadíme výnosy z vlastní činnosti organizace, výnosy z majetku a fondy. Mezi cizí zdroje financování spadají dotace ze státního rozpočtu, dary, granty, projekty

a jiné příjmy ze státního rozpočtu, státních fondů a z rozpočtů územních samosprávných celků.(Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007, s. 37, Rektořík a kolektiv, 2007, s. 93, Otrusínová, 2009, s. 70)

3.3.1 Způsoby financování

Nestátní neziskové organizací mají při financování vícezdrojový charakter. Zdroje financování těchto organizací lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. První skupina je zaměřená na systém veřejného financování, tedy financování z veřejných rozpočtů, na kterém se podílejí instituce veřejné správy. Mezi veřejné zdroje, které slouží k financování nestátních neziskových organizací, řadíme:
 - dotace
 - veřejné zakázky
 - smlouvy o poskytování služeb
 - ostatní veřejné zdroje
2. Druhou skupinu představují finance získané z neveřejných zdrojů, mezi které řadíme:
 - nadace tuzemské i zahraniční
 - firemní dárcovství
 - individuální dárcovství
 - příjmy z vlastní činnosti
 - členské příspěvky
 - část příjmů z loterií a her
 - daňová a poplatková zvýhodnění (Hyánek, Škarabelová, Řežuchová, 2005, s. 9)

Boukal a Vávrová (2007, s. 37) dále ve své publikaci uvádějí, že vícezdrojový charakter financování neziskových organizací je obvykle kombinací veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů. Veřejné financování je zabezpečováno institucemi státní správy a samosprávy a jedná se o financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Mezi hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím patří poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdraví (zaměřená na osoby se zdravotním postižením a seniory), dále ochrana životního prostředí, vzdělávání, drogová problematika a spousta dalších oblastí. Pokud je poslání neziskové organizace

zaměřeno na některou z těchto uvedených oblastí, může dosáhnout na dotaci z veřejných zdrojů.

Dalším zdrojem financování nestátních neziskových organizací je tzv. samofinancování. Tento druh financování předpokládá vlastní činnost organizace, resp. vlastní podnikání. Činnosti, které mohou zajistit samofinancování, mají např. podobu členských příspěvků.

3.4 Fundraising

Fundraising lze chápat jako zajišťování finančních a dalších prostředků, které jsou nutné pro chod organizace. Jedná se o pojem, který je často spojován právě s neziskovým sektorem. Tento pojem také úzce souvisí se stabilitou a udržitelností dané neziskové organizace a v zásadě se podílí na kvalitě interních a externích vztahů, které přímo ovlivňují značku a dobré jméno organizace (Pelikánová, 2016, s. 38-39)

Boukal a kol. (2013, s. 34) ve své publikaci definuje fundraising jako: „*Systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“.

3.4.1 Zdroje fundraisingu

Fundraiser hledá pro organizaci peníze, služby, výrobky a dobrovolníky ve veřejných institucích, v nadacích, u firem či jednotlivců nebo u jiných soukromých organizací, které nakupují výrobky a služby poskytované danou organizací. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 67)

Existují různé způsoby (metody) jak lze získat podporu:

- veřejné sbírky
- benefiční akce
- sepsání žádosti o grant nebo dotaci, společně s vytvořením projektu
- osobní setkávání
- dárcovské SMS zprávy
- různé kampaně
- prodej vlastních výrobků a služeb
- členské příspěvky
- odkazy ze závěti (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 67-68)

4 CONTROLLING

Controlling je v dnešní literatuře i v podnikové praxi stále častěji vyskytující se slovo. Tento pojem byl odvozen z anglického slova „to control“, které si pro účely controllingu můžeme vyložit hned několika různými způsoby. Lze tento výraz přeložit jako kontrolovat, řídit, vést, ovládat nebo dokonce dirigovat. (Lazar, 2012, s. 174)

V české literatuře existuje hned několik definic od různých autorů, které vysvětlují význam slova controlling. Možný výklad slova controlling uvádějí i Kutáč a Janovská (2012, s. 15), kteří jej vymezují jako: *„aktivní přístup k řízení společnosti orientovaný na budoucnost, který zohledňuje procesy a jejich dopad do ekonomického systému společnosti.“*

Lazar (2012, s. 175) ve své publikaci vysvětluje controlling jako: *„široce aplikovanou metodu řízení, kdy je jejím smyslem permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Těžištěm celého systému je analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti“.*

Zámečník (2007, str. 45) shrnul definici controllingu do jediné věty: *„controlling můžeme chápat jako nástroj řízení podniku“.*

Systém controllingu se skládá ze čtyř částí, a to z filozofie controllingu, nástrojů controllingu, organizace controllingu a procesu controllingu. (Horváth, 2003, s. 10-12)

4.1 Historický vývoj controllingu

Do evropských zemí se controlling rozšířil v 50-tých letech, avšak controlling jako systém vznikl již před více jak 100 lety v americké podnikové praxi. V České republice se pojem controlling začal používat v roce 1990, a to z důsledku zavedení nového politického a ekonomického systému. Informační základnou controllingu bylo nákladové účetnictví, které bylo v tehdejší době především využíváno v podniku Baťa a.s. Zlín. Jeho úspěch spočíval především v tom, že plnění úkolů bylo důsledně kontrolováno a v podniku fungoval bezchybný informační systém.

V současné době controlling v České republice vystihuje např. prof. Jirásek, který uvádí, že cíl controllingu spočívá v novém přístupu k efektivnímu vynakládání nákladů, kdy je vycházeno jak z anglofonního pojetí, které staví controlling rovno manažerskému účetnictví, ale také z německé definice, kde převažuje koordinační koncepce podsystémů řízení. Controlling navazuje na účetnictví, figuruje v manažerském rozhodování, připravuje

výkazy a návrhy pro operativní a strategické řízení a představuje vstupní informace pro finanční analýzu. (Kutáč, Janovská, 2012, str. 9-13)

4.2 Nástroje controllingu

Všechny nástroje controllingu, které management využívá pro řízení organizace, lze jednoduše a výstižně označit jako systém řízení. Matyáš a Stránský (2010, s. 9-10) klasifikují nástroje řízení dle Druryho (2004) na:

- nástroje pro přímé řízení v průběhu činnosti
- nástroje personálního řízení a formování podnikové kultury
- nástroje pro řízení podle výsledků

Hlavní smysl této klasifikace spočívá zejména v přiblížení širokého spektra nástrojů, které má manažer společnosti k dispozici. Klíčovým úkolem controllera je při návrhu systému řízení posoudit, jaký z nástrojů je vhodný pro určitou řídicí úlohu nebo problém společnosti. (Matyáš, Stránský, 2010, s. 10)

Funkce controllera spočívá v moderování celého projektu, jehož cílem je zajistit prosazení controllingu jako podpory procesu řízení v podniku. Dále je controller zodpovědný za celý proces operativního plánování a současně je jeho úkolem vypracovat podmínky pro jednotlivé cíle podniku. (Římovská, 2002, s. 284-285)

4.3 Cíle controllingu

Cílem jak strategického tak i operativního controllingu je dle Vollmutha (2004, s. 5) zlepšení ukazatelů rentability, likvidity a hospodárnosti. Při stanovení jednotlivých cílů controllingu je důležité, aby se podnik orientoval na stanovený cíl, budoucnost, svůj profil a v neposlední řadě také na trh a zákazníky.

Bezprostředním cílem controllingu je tedy zabezpečit životaschopnost podniku. Vedle tohoto cíle existují také vedlejší cíle controllingu, kterými jsou:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace podniku
- zajištění schopnosti reakce podniku
- zajištění schopnosti koordinace podniku (Eschenbach, 2000, s. 93-94)

4.4 Funkce a úlohy controllingu

Eschenbach (2000, s. 97) ve své publikaci uvádí, že controlling je jednou ze součástí řízení podniku a mezi jeho funkce řadí plánování, rozhodování, koordinaci, motivování, informování a kontrolování. Chodasová (2012, s. 14) dále uvádí, že hlavní úlohou controllingu je formulovat jednotlivé cíle podniku, které zahrnují:

- obsah cíle – čeho všeho má podnik dosáhnout
- dimenze cíle – v jakém rozsahu má podnik jednotlivých cílů dosáhnout
- oblast cíle – v jaké oblasti má podnik cíle dosáhnout
- časové vymezení – kdy má podnik cíle dosáhnout

4.5 Strategický a operativní controlling

Controlling podniku dle Chodasové (2012, s. 27) lze klasifikovat podle časového horizontu na:

- dlouhodobý (strategický) controlling
- krátkodobý (operativní) controlling

Krátkodobý neboli operativní controlling lze dále klasifikovat jako vnitropodnikový, finanční a investiční controlling.

Strategický controlling

Strategický controlling má za úkol systematicky zjišťovat budoucí možnosti a rizika. Dále má za úkol tyto možnosti a rizika zkoumat, pozorovat a napomáhat k přijetí opatření, která by zabezpečila budoucí existenci podniku. Mezi hlavní nástroje strategického controllingu patří analytické nástroje a prognostické metody. (Chodasová, 2012, s. 28-29)

Eshenbach (2004, s. 248) podobně ve své publikaci uvádí, že jedním z hlavních úkolů strategického controllingu je zajistit životaschopnost podniku.

Vollmuth (2004, s. 209-210) dále uvádí, že strategický controlling vychází ze strategických cílů, mezi které můžeme zařadit vývoj nových výrobků, technologii služeb, otevírání nových trhů, zlepšení organizace podniku, apod. Aby podnik dosáhl všech stanovených cílů, je potřeba, aby využil strategické nástroje. Časový horizont strategického controllingu je zpravidla 4 – 5 let.

Operativní controlling

Základem pro operativní controlling jsou operativní nástroje a analýzy, které slouží k lepší kontrole a přinášejí vyšší užitek. Volmuth (2004, s. 6-7)

Operativní controlling má za úkol analyzovat současnost a krátkodobé výhledy do budoucnosti. Dle Chodasové (2012, s. 29) mezi jeho hlavní úkoly řadíme zabezpečení vnitropodnikového plánování, porovnávání skutečného a požadovaného stavu, poskytování informací potřebných pro vnitropodnikové plánování a vykonávání korekcí vzniklých odchylek v podniku. Zaměření operativního controllingu je na vnitřní složky, které představují vnitropodnikové hospodaření, které využívá náklady, výdaje, výnosy, příjmy, likviditu, výnosnost či rentabilitu.

4.6 Pozice controllera

Controller by měl mít na starosti veškerý chod controllingu podniku. Měl by disponovat vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi managementu, mít potřebné znalosti z obchodní a podnikové ekonomiky také by měl mít dobré sociální a komunikativní dovednosti. Funkce controllera může být vykonávána uvnitř podniku samotnými zaměstnanci, nebo je možné, aby měl podnik externího controllera. V neziskových organizacích a v menších podnicích je funkce controllera většinou vykonávána dosavadními zaměstnanci organizace, aniž by museli vytvořit samostatné místo. O tom, jaké bude mít controller postavení v hierarchii podniku, je do značné míry závislé na úkolech, které mu byly svěřeny. Postavení controllera musí být takové, aby mohl plnit všechny své úkoly. (Horváth, 2004, s. 249)

Úkoly controllera

Úkolem controllera je sbírat a využívat informace k tomu, aby byla učiněna správná rozhodnutí a aby byl schopen zpracovat a sestavit přehledy a prezentace interních a externích údajů. Controller by měl být v podniku koordinátorem, poradcem a navigátorem a všichni řídicí pracovníci by se měli podílet na plánování kontrole a na řídicích procesech. (Vollmuth, 2004, s. 16)

Mezi hlavní úkoly controllera v podniku řadí Volmuth (2004, s. 18):

- sestavování operativního a strategického plánu podniku
- provádění kontrol, které jsou orientovány na výsledek
- zavádění cílových opatření v samotném systému řízení

5 FINANČNÍ CONTROLLING

Finanční controlling představuje dle Freiberga (1996, s. 15) subsystém podnikového controllingu, který má za cíl zajišťování likvidity neboli finanční rovnováhy podniku. Dále uvádí, že kvalitou controllingových nástrojů, které podnik používá, je dána funkčnost finančního controllingu.

Dle Havlíčka (2014, s. 77) je hlavní úkol nepřetržité vyhodnocování finančních plánů a finančních úkolů. Zaměření finančního controllingu je převážně na cíle, které jsou stanovené finančním plánováním.

Gurčík (2007, s. 5) definuje finanční controlling odlišně od ostatních autorů. Odlišnost v definicích spočívá v tom, že Gurčík považuje finanční controlling za nadřazenou činnost všem ostatním činnostem podniku, a to i nadřazenost nad podnikovým controllingem. V hlavních úkolech finančního controllingu, které spočívají v zabezpečení likvidity a ziskovosti podniku, se Gurčík s ostatními autory shoduje.

Jelikož je úspěch podniku postaven na ekonomickém zisku, který je nepostradatelnou součástí finančního controllingu, je finanční controlling považován za důležitou součást controllingu. Hlavní význam finančního controllingu je dle Bednárové (2008, s. 9):

- zabezpečit finanční rovnováhu podniku
- zabezpečit vývoj finančních ukazatelů
- snížit rizika podnikání
- odhalit úzká místa
- stanovit základ pro úspěšnost a růst podniku

5.1 Funkce, nástroje a obsahová náplň finančního controllingu

Sedliačiková (2010, s. 308-309) ve své publikaci řadí mezi funkce finančního controllingu získávání, administraci, alokaci a efektivitu finančních zdrojů. Podobné funkce uvádí i Freiberg (1996, s. 15), který dodává, že v elementární rovině můžeme spatřovat funkce finančního controllingu ve třech základních sférách:

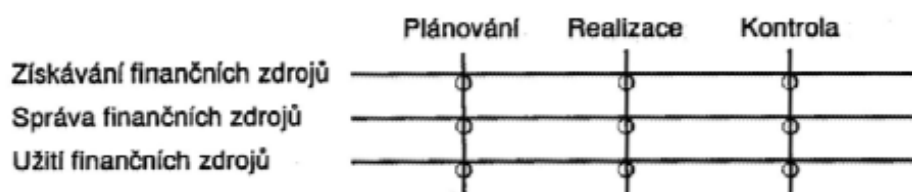
- získávání finančních zdrojů podniku
- správa finančních zdrojů podniku
- užití finančních zdrojů podniku

Podnik své finanční zdroje získává ve většině případů od svých zákazníků a z kapitálového trhu. Část zdrojů, které nenašlo okamžité užití, je spravováno v podobě rezerv likvidity. Zbývající část zdrojů je dále použita pro zajištění chodu a pro investice podniku. Dále jsou zbylé zdroje využity na splátky závazků, platbu daní či k výplatě dividend.

Každá funkce finančního controllingu prochází jednotlivými fázemi procesu řízení. Mezi tyto fáze řadíme:

- **fázi plánování** – mezi činnosti spadající do této fáze řadíme analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků podniku a hledání vhodného opatření, které by pomohlo k vyrovnání nedostatků likvidity
- **fázi realizace** - tato fáze zahrnuje aktivity, které jsou nutné pro realizaci plánu podniku
- **fázi kontroly** – fáze kontroly obsahuje porovnání plánu se skutečností, identifikuje a analyzuje odchylky a poté navrhuje regulační opatření

Následující obrázek č. 3 představuje propojení základních sfér controllingu s jednotlivými fázemi řízení. Tímto propojením získáme devět souborů aktivit, které nám představují základní pohled do struktury úloh finančního controllingu. (Freiberg, 1996, s. 15)



Obr. 3 Propojení základních sfér controllingu s jednotlivými fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16)

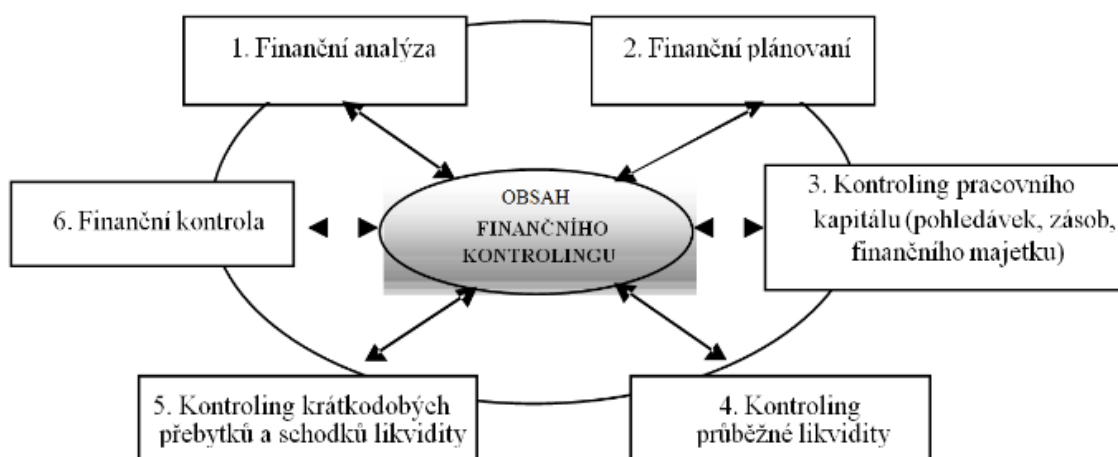
Hlavním nástrojem finančního controllingu je finanční plán, na který navazuje finanční kontrola, kdy hlavním předpokladem finanční kontroly je jasné stanovení veličin, které bude podnik porovnávat. Může se jednat např. o tržby z prodeje vlastních výrobků a náklady související s jejich výrobou. (Synek, 2011, s. 176)

Al-Zabidi (2006, s. 299) uvádí, že proces finanční kontroly spočívá v sestavení kontrolních veličin, výpočtu a zjištění všech odchylek, dále pak v analýze zjištěných odchylek, komunikaci odchylek a jejich řešení.

Z důvodů nejasné hranice a propojenosti finančního controllingu a finančního řízení, formulují autoři obsahovou náplň finančního controllingu odlišně. Nejčastějšími oblastmi finančního controllingu je:

- controlling pracovního kapitálu
- controlling průběžné likvidity
- controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity (Sedliačiková, 2010 s. 100)

Sedliačiková (2010, s. 100-102) dále tyto oblasti doplňuje o další, které jsou uvedeny v následujícím obrázku č. 4.



Obr. 4 Obsahová náplň finančního controllingu

(zdroj. Sedliačiková, 2010, s. 102)

Finanční controlling a jeho zavádění není jednoduchý ani krátkodobý proces. Je potřeba, aby k němu organizace přistupovaly jako k projektu, kde jsou jeho účastníci a vedení podniku plně přesvědčeni o jeho nevyhnutelnosti a potřebné implementaci. (Eschenbach, 2004, s. 601)

V praxi neexistuje jednotný postup, který by stanovil, jak správně zavést finanční controlling do organizace. Existuje ovšem postup obecný, který lze rozdělit na jednotlivé fáze:

1. analýza současného stavu organizace
2. definice problému a formulace cílů controllingu
3. implementace controllingu
4. využívání a kontrola (Bednářová, 2008, s.9)

5.2 Nástroje finančního controllingu v neziskových organizacích

Dle Kutáče a Janovské (2012, s. 28) mezi hlavní nástroje finančního controllingu patří finanční analýza, která poskytuje organizaci zpětnou vazbu mezi očekávaným efektem rozhodování a skutečností. Mezi další nástroje finančního controllingu patří finanční plánování, finanční kontrola, controlling likvidity a řízení cash flow.

5.2.1 Finanční plánování

Oblast financí je v neziskových organizacích nejvíce specifickou součástí provozu ve srovnání s podnikajícími subjekty. Neziskové organizace jsou při své činnosti závislé na dotacích, grantech a darech a teprve poté na příjmech z prodeje svých služeb a produktů. V tomto ohledu mají neziskové organizace horší postavení oproti ostatním podnikajícím subjektům, jelikož je u nich těžké cokoli plánovat a predikovat. Dotace, granty a dary mají dopad na vlivy, které daná organizace nemůže ovlivnit. Mezi takové vlivy patří politika, změny v myšlení a rozhodování jednotlivých dárců, změny v nařízeních úřadů, státu, apod. Z tohoto důvodu je řízení financí a cash-flow složitou a nevyzpytatelnou záležitostí. (Šediví, Medlíková, 2009, s. 85-86)

Allison a Kaye (2015, s. 11) ve své publikaci uvádějí, že plánování je tvůrčí proces, který vytváří nové pohledy a pomáhá organizaci soustředit své úsilí na plnění svého poslání. Je to také důležitý nástroj, který pomáhá neziskovým organizacím dosáhnout svých cílů.

5.2.2 Cash-flow

Plamínek (1996, s. 90) ve své publikaci uvádí, že cash-flow rozděluje rozpočet na:

- vlastní provoz organizace
- hmotné a nehmotné investice organizace
- finanční investice organizace

Jestliže nezisková organizace plánuje cash-flow určitého projektu, měla by vědět, jak se určitý donátor chová, kdy je schopen své jednotlivé splátky splácet a s jakým zdržením. Je důležité, aby si každá organizace rozvrhla jednotlivé příjmy a výdaje nejen na jeden rok, ale také na kratší dobu. Tento postup předchází nedostatku finančních prostředků. Pro každou neziskovou organizaci je přínosem, když si vytváří rezervní fond, který slouží k financování nečekaných schodků v rozpočtu, jelikož nedostatek finančních prostředků

bývá také způsobeno čekáním na finanční prostředky, plynoucí organizaci z dotací. (Haltofová, 2011, s. 53-54)

V rámci cash-flow může také dojít k opačnému případu, kdy má organizace nadbytek finančních prostředků. Tyto prostředky může organizace uložit například na terminovaný účet. (Boukal, 2009, s. 123)

Hlavním úkolem výkazu cash-flow je odstranit časový a obsahový nesoulad mezi náklady/výdaji, příjmy/výnosy, ziskem/ztrátou a také stavem peněžních prostředků organizace.

Struktura výkazu cash-flow sleduje jednotlivé finanční prostředky organizace odděleně ze tří oblastí:

- peněžní toky z provozní činnosti
- peněžní toky z dlouhodobého majetku
- peněžní toky z vlastního kapitálu, dlouhodobých závazků a pohledávek

Při sestavování výkazu cash-flow se v praxi využívají dvě metody:

1. přímá metoda
2. nepřímá metoda

Přímá metoda spočítá ve sledování čistých peněžních toků. Pokud by organizace chtěla jednotlivé oblasti oddělit, je potřeba, aby každý jednotlivý doklad byl identifikovaný samostatně. Tento postup je pro organizace pracnější a vede k velkému objemu peněžních operací. Základní schéma, které slouží pro sestavení výkazu cash-flow přímou metodou, má podobu:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ příjmy za určité období

- výdaje za určité období

= **Konečný stav peněžních prostředků**

Při využití nepřímé metody je výchozí hodnotou pro organizaci výsledek hospodaření. Poté se tento výsledek hospodaření transformuje na peněžní toky. V tomto kroku dochází k vyloučení výnosů a nákladů organizace, které nebyly spojeny s pohybem peněžních prostředků. V dalším kroku této metody dochází k úpravě položek změn pracovního kapitálu. (Ostrusinová, 2011, s. 125-128)

5.2.3 Controlling likvidity

Controlling likvidity napomáhá k zajištění rovnováhy v dané organizaci. Pro finanční řízení je důležité, aby byla likvidita kontrolována, jelikož nám ukazuje, jakou platební schopnost má daná organizace a také pomáhá předejít neschopnosti splácet své závazky. Pokud chceme controlling likvidity navrhnout v určité organizaci, je dobré, aby všechny typy likvidity byly sestaveny v jedné přehledné tabulce a daly se mezi sebou porovnávat. (Konečný, Řezňáková, 2000, s. 99)

5.3 Organizace controllingu

Pokud se organizace rozhodne k zavedení controllingu, je potřeba, aby zvážila, zdali je lepší zajistit controlling interně nebo externě, respektive využít externího controllera, nebo vytvořit samostatnou funkci v organizaci. Další možností je pověřit funkcí zaměstnance, který již v organizaci pracuje. Dále je na společnosti, aby zvážila, zdali bude controlling centralizovaným nebo naopak decentralizovaným podsystémem. Vše je závislé na velikosti organizace, druhu řízení, finančním prostředí společnosti apod. (Eschenbach, Siller, 2012, s. 290)

5.4 Zavádění finančních controllingu

U zavádění controllingu je důležité, zda organizace zavádí zcela novou pozici controllera, nebo pouze mění koncepci již zavedeného controllingu, či rozšiřuje nebo doplňuje stávající controlling v organizaci.

Aby bylo zavedení controllingu účinné, musí organizace splňovat základní předpoklady, mezi které patří:

- vhodná podniková kultura a řízení
- jistá vůle ke controllingu
- požadavky na doplnění řízení organizace
- transparentnost struktury
- základní výpočetní systém neboli kvalitní způsob vedení účetnictví, dokumentace, rozpočtování a výkaznictví

Důvody pro to, aby byl controlling zaveden, mohou být různé. Pokud organizace potřebuje zvýšit profesionalitu v managementu, personální změny v managementu a požadavek na podporu řízení, jedná se o důvody normativní povahy. Požadavky na zavedení controllingu

v mateřské společnosti, potřeba nové koncepce strategií organizace nebo změny v majetkových poměrech řadíme do strategických důvodů zavedení controllingu. Koordinační problémy, pokles zisku a obratu nebo malá pružnost v jednání organizace jsou důvody operativního charakteru. (Eschenbach, Siller, 2012, s. 305-307)

5.4.1 Rizika zavádění controllingu

U controllingu lze narazit na jistá rizika, kterými jsou:

- špatné přijetí controllingu a jeho práce v organizaci
- špatná důvěra v controllory
- složité podávání informací
- navržený způsob controllingu neodpovídá potřebám dané organizace
- controlling v organizaci působí pouze jako administrativní funkce bez inovativních nápadů
- controlling je omezený pouze na kontrolu a přezkoumání operací

Jednoduše řečeno, pokud organizace zavádí controlling do svého systému, neexistují jednoznačné metody ani postupy, které by bylo možné použít u všech organizací. Při zavádění controllingu je důležité, aby organizace dbala na svou povahu a sama usoudila, které konkrétní metody by byly pro ni nejvhodnější. (Eschenbach, Siller, 2012, s. 314)

5.5 Controlling v neziskových organizacích

Většina knih o controllingu uvádí, že není možné stanovit univerzální controllingový systém, který určí jednotné postupy a pravidla, jejichž aplikací podnik dosáhne správného řešení. Jakékoliv controllingové řešení proto musí být vždy stanoveno pro konkrétní situaci, ve které se určitá nezisková, nebo jakákoliv organizace nachází. Dále musí řešit aktuální a nejčastější problémy. Je jasné, že i v neziskovém sektoru se činnosti jednotlivých

neziskových organizací liší, ale i přesto má controlling neziskové organizace něco společného. Mezi společné rysy řadíme:

Absence kritéria zisku

U neziskových organizací se při navrhování controllingového systému musejí tyto organizace obejít bez ukazatele zisku a bez dalších ukazatelů, které jsou od něj odvozeny. Princip neziskovosti spočívá v tom, jaký druh služeb neziskové organizace nabízejí a také

komu tyto služby nabízejí. V neziskové oblasti je zákazník tzv. rozdvojen, jelikož existuje zákazník, který platí (donor, dárcce) a druhý zákazník, který danou službu získává (klient, příjemce). (Matyáš, Stránský, 2010, s. 15)

Vyrovnanost hospodaření a averze k riziku

Druhou odlišností neziskového a soukromého sektoru je výrazně vyšší averze k riziku právě u neziskových organizací a také důraz na vyrovnanost hospodaření, kterou by měl controlling organizace zohlednit. U subjektů, které jsou zaleženy za účelem dosažení zisku, je riziko, které podniky podstupují, kompenzováno vyšší očekávanou úrovní zisku u dalšího produktu. Na rozdíl od neziskových organizací, které případný zisk nebudou moci použít na kompenzaci ztráty jiného projektu. Neziskový charakter projektu tedy znamená, že při nevyužití celé části rozpočtu musí nezisková organizace zbylou část vrátit donorovi neboli dárci. (Matyáš, Stránský, s. 17)

Důraz na transparentnost

Neziskové organizace jsou povinny otevřeně zveřejňovat informace o nákladové náročnosti jednotlivých produktů a zakázek, a to v podobě přesného rozpisu čerpání nákladů na jednotlivé činnosti. Jelikož je u neziskových organizací klíčovým charakteristickým rysem důvěryhodnost, musejí tyto organizace zveřejňovat spoustu dalších informací, i když to žádný předpis nevyžaduje. Controlling neziskových organizací tedy musí propojit každou korunu výnosů s náklady, které tyto výnosy hradily. Takovou transparentnost vyžadují nejenom hlavní donoři, kteří chtějí přesné vyúčtování poskytnutých grantů, ale také veřejnost a drobní dárci. (Matyáš, Stránský, 2010, s. 18)

Controlling při poskytování služby

V dnešní společnosti poskytují neziskové organizace v 99 procentech služby. Pokud chceme navrhnout controlling organizace poskytující služby, narazíme zde na jistá specifika, která se objevují jak v neziskovém, tak i v soukromém sektoru. Nejlépe tato specifika dle Matyáše a Stránského (2010, s. 19-19) popsali Anthony a Young (2003), kteří uvádějí:

- „*služba není skladovatelná, a proto nároky na optimální využití kapacity jsou významně vyšší, neboť nelze produkovat výkon „do zásob“ a následně z těchto zásob čerpat*“,
- „*služby jsou v porovnání s výrobou více závislé na lidské činnosti a řídit lidi je obvykle obtížnější než řídit stroje*“,

- *kvantita služby je nesnadno měřitelná, respektive klasické rozdělení na kvantitu a kvalitu výkonu se v řízení – porovnáme-li to s výrobní organizací – tolik nevyužívá“*

Controlling malých organizací

Posuzování velikostí neziskových organizací dle finančního objemu je zavádějící. Je proto důležité aby každá nezisková organizace sama posoudila, jak má vypadat výstup controllingu a není v jejích silách pokrýt všechny oblasti. Controlling neziskové organizace by měl dle Matyáše a Stránského (2010, s. 19-20) hlavně zajistit, aby daná organizace:

- měla pod svou kontrolou realizaci všech svých projektů, aktivit a programů
- efektivně vynakládala se svými získanými zdroji a jako celek držela vyrovnané hospodaření
- měla by řídit veškerá svá finanční rizika, která podstupuje
- při vynakládání prostředků byla vždy transparentní
- uměla přesvědčit všechny své donory (dárce) i ostatní účastníky, že svoji práci vykonává efektivně a že její existence je přínosem pro danou společnost

5.5.1 Typologie donorů

Jak již bylo zmíněno, slovo donor můžeme chápat také jako dárce, neboli ten, kdo danou službu či věc financuje. Existuje hned několik skupin donorů, které se od sebe odlišují zejména v tom, zda se jedná o zdroje z České republiky nebo ze zahraničí. Dále pak jestli se jedná o prostředky veřejné nebo soukromé. Veřejnými zdroji rozumíme prostředky státu, Evropské unie nebo dalších mezinárodních organizací a agentur. Soukromé prostředky jsou získávány od soukromých dárců nebo nadací. Rozdělení skupiny donorů podle těchto kritérií znázorňuje následující tabulka č. 1.

Tab. 1 *Typologie donorů (vlastní zpracování, zdroj: Matyáš, Stránský, 2010, s. 31)*

	Původce zdroje		
	Česká republika	Kombinace ČR/zahraníčí	Zahraníčí
Veřejné zdroje	Státní rozpočet ČR	Fondy Evropské unie administrované českými řídicími orgány	Státní a místní rozpočty jiných států
	Rozpočty samosprávných orgánů		Prostředky z rozpočtu EU administrované EK
			Agentury OSN
Soukromé zdroje	Nadační příspěvky		
	Veřejné sbírky		
	Dary		
	Partnerství		

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na analýzu hospodaření vybraného domova pro seniory a na návrh možnosti navýšení kapacity. Poslední část práce se bude zabývat implementací jednotlivých nástrojů controllingu.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala domov pro seniory, který se nachází ve Zlínském kraji, vznikl v roce 2008 a od roku 2015 je zapsaným spolkem. Organizace si nepřála být v práci jmenována, a proto bude využíváno názvů „vybraný domov pro seniory“ a „vybraný spolek“.

Všechny potřebné informace a materiály, ze kterých budu v praktické části vycházet, jsem čerpala z interních zdrojů, výkazů a stanov vybraného domova pro seniory.

6.1 Základní informace

Vybraný domov pro seniory je pobytovým zařízením s nepřetržitým provozem, poskytující sociální služby 25-ti osobám podle zákona č. 108/2016 Sb. dle vyhlášky 505/06 Sb. Spolek je nástupnickou organizací občanského sdružení vzniklého dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Členové zapsaného spolku vytvářejí společnou práci, dle křesťanských zásad, podmínky pro naplnění účelu spolku.

Zřizovatel vybraného domova pro seniory, poskytuje taktéž službu domova pro seniory a ubytovnu. Domov pro seniory je určen seniorům ve věku od 55 let. Ubytovna je určena pro osoby ve věku od 18 let, které se dostaly do složité životní situace a potřebují pomoci. Služba je určena především osobám závislým na alkoholu nebo psychotropních látkách. Obě tato zařízení mají sídlo v Olomouckém kraji.

Posláním vybraného domova pro seniory spočívá v zajištění pobytových služeb sociální a duchovní péče pro osoby, které nejsou z důvodu svého zdravotního stavu a sociální situace schopny žít ve své vlastní domácnosti. Jsou to osoby, které potřebují celodenní podporu a pomoc. Účelem spolku je provozování zařízení určeného pro:

- a) seniory
- b) osoby bez přístřeší
- c) společensky nepřizpůsobivé osoby
- d) zdravotně postižené osoby
- e) a další lidé v nouzi

6.2 Členství ve spolku

Členem vybraného spolku se může stát občan České republiky nebo i cizí státní příslušník, který si podá písemnou přihlášku. O přijetí nebo také nepřijetí člena do spolku rozhoduje předseda. Členství ve spolku zaniká:

- doručením písemného oznámení o vystoupení člena představenému
- z rozhodnutí představeného nebo nadpoloviční většiny rady
- zánikem spolku
- úmrtím člena spolku

6.2.1 Práva a povinnosti členů spolku

Mezi práva členů spolku patří:

- účastnit se členské schůze a být informovaný o základních otázkách činnosti
- volit a být volen do všech orgánů spolku
- vyjadřovat se svobodně na schůzích ke všem projednávaným otázkám

Mezi povinnosti členů spolku patří:

- aktivně se podílet na naplnění účelu spolku
- svědomitě plnit svěřené úkoly vyplývající z přijaté funkce
- dodržovat stanovy a plnit ustanovení orgánu spolku
- jednat v souladu s posláním a účelem spolku
- dbát na dobré jméno spolku
- účastnit se členských schůzí

6.2.2 Orgány spolku

- členská schůze
- představený
- rada

Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku a schází se nejméně jednou ročně. Je svolávána představeným spolku. Členská schůze volí a odvolává představeného a členy rady. Volební období spolku trvá pět let. Mezi úkoly členské schůze řadíme projednávání a schvalování plánu činnosti a hospodaření, projednávání a schvalování návrhu členů či

orgánů spolku a schvalování změn ve stanovách spolku. Zasedání členské schůze je schopné usnášení, pokud je přítomná dvoutřetinová většina všech členů spolku.

Představený je členem rady a předsedá dané radě. Je volen na dobu pěti let členskou schůzí. Jeho činnost spočívá ve svolávání rady a dále informuje radu o důležitých jednáních a opatřeních. Za svou činnost je představený spolku odpovědný členské schůzi.

Rada vybraného spolku je volena členskou schůzí, a to na dobu pěti let. Je složena ze tří členů včetně představeného a je zároveň statutárním orgánem. Členové rady jednají navenek za spolek samostatně. Jejím úkolem je zajištění činnosti spolku v období mezi členskými schůzemi a sestavení výroční zprávy.

6.2.3 Zánik spolku

Způsob majetkového vypořádání při zániku vybraného spolku spočívá v bezplatném převedení likvidačního zůstatku na církevní právnickou osobu.

6.3 Cíle a cílová skupina

Hlavním cílem domova je poskytovat takovou podporu a službu, která klientům umožní, zachovat si v maximální možné míře stávající soběstačnost. Základní cíle vybraného domova pro seniory vycházejí ze čtyř základních potřeb:

1. Potřeby biologické – ubytování, strava, lékařské, zdravotnické a ošetrovatelské služby, zlepšení nebo udržení zdravotního stavu
2. Potřeby psychologické – citlivá komunikace s klientem pro zjištění jeho dalších potřeb, přání a nespokojenosti
3. Potřeby sociální – aktivizační a terapeutické činnosti, kontakt s okolím, bezpečné zázemí a duševní růst
4. Potřeby duchovní – duchovní služby dle přání klientů

Cílovou skupinou domova jsou mladší senioři ve věkovém rozmezí od 55 do 80 let a starší senioři ve věkové skupině nad 80 let, kteří se o sebe nemohou soběstačně a samostatně postarat.

6.4 Zásady

Každá organizace, která poskytuje veřejné služby, by si měla stanovit své zásady. Tyto zásady by měla v průběhu své činnosti dodržovat. Vybraný domov pro seniory si stanovil následující zásady:

- úcta k člověku
- podpora a ochrana důstojnosti, lidských práv a osobní svobody uživatele
- zajištění rovnosti a partnerství mezi uživatelem a organizací
- služba založená na křesťanských hodnotách
- individuální přístup
- respektování vlastního rozhodnutí
- zachování maximálního soukromí
- podpora směřující k udržení nezávislosti
- loajalita a týmový duch v organizaci

6.5 Poskytované služby

Základní činnosti poskytované vybraným domovem pro seniory jsou:

- poskytnutí ubytování
- poskytnutí stravy
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně-terapeutické činnosti
- aktivizační činnosti
- pomoc při uplatnění práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí
- duchovní terapie
- poskytování základní ošetrovatelské péče

Vybraný domov pro seniory poskytuje 14 jednolůžkových, 4 dvoulůžkové a jeden třílůžkový pokoj. Je zde zajištěna celodenní strava, která je připravovaná ve vlastní kuchyni. Všechna strava je přizpůsobena věku a zdravotnímu stavu klienta. Další služba, kterou domov poskytuje, je pomoc při zvládnání běžných úkonů a péče o vlastní osobu. Tato pomoc spočívá v nepřetržité péči, která je poskytována zaměstnanci v sociálních

službách. Mezi další služby, které domov zajišťuje, patří zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Touto službou je myšlena podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů, při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou klienta nebo při dalších aktivitách, které podporují sociální začleňování.

Dále jsou domovem poskytovány sociálně terapeutické služby a aktivizační činnosti. Mezi tyto činnosti řadíme volnočasové a zájmové aktivity. Vybraný domov pro seniory organizuje různé kulturní akce a společenská vystoupení, procházky, skupinová cvičení a v neposlední řadě také pracovní a výtvarné činnosti. Tyto služby jsou poskytovány pracovníci věnující se aktivizačním činnostem, pracovníci v přímé péči nebo dobrovolníky, kteří se snaží klienty zabavit a motivovat k různým činnostem, které užitečně vyplní jejich volný čas. Domov organizuje každoročně společnou pouť na poutní místo Svatý Hostýn a společné setkání s rodinnými příslušníky, přáteli a dobrodinci domova.

6.6 Standardy vybraného domova pro seniory

1. Standard č. 1 – Cíle a zásady poskytovaných sociálních služeb
2. Standard č. 2 – Ochrana práv a svobod obyvatel domova
3. Standard č. 3 – Jednání se zájemcem o sociální služby
4. Standard č. 4 – Individuální plánování a průběh sociální služby
5. Standard č. 5 – Dokumentace o poskytování služby sociální péče
6. Standard č. 6 – Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
7. Standard č. 7 – Návaznost poskytování sociální služby na další dostupné zdroje
8. Standard č. 8 – Personální a organizační zajištění sociální služby
9. Standard č. 9 – Profesionální rozvoj zaměstnanců
10. Standard č. 10 – Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
11. Standard č. 11 – Informovanost o poskytované sociální službě
12. Standard č. 12 – Prostředí a podmínky poskytovaných sociálních služeb
13. Standard č. 13 – Nouzové a havarijní situace
14. Standard č. 14 – Zvyšování kvality sociální služby a hodnocení kvality a efektivnosti sociální služby

6.7 Účetnictví

Účetnictví vybraného domova pro seniory se při své činnosti musí řídit dle platných předpisů a právních norem, které se vztahují převážně na oblast vedení účetnictví. Vybraný spolek se řídí:

- Vyhláškou č. 504/2002 Sb.
- Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákonem č. 586/1994 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů
- Českými účetními standardy č. 401 – 414

6.7.1 Vedení účetnictví

Vybraný spolek vede podkladové účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Účetním obdobím vybraného domova pro seniory je kalendářní rok.

Ke zpracování účetnictví je využíváno účetního programu HUNTER. Dle mého názoru je tento program nevhodný právě pro neziskovou organizaci poskytující služby, jelikož je program zaměřen především na obchodní firmy, kde modul sklad je jeho nejrozsáhlejší částí. Z mé strany mohu doporučit účetní program POHODA, který je vhodný jak pro menší, tak i větší organizace a jeho ovládání je velmi snadné. Výhodou je přehlednost tohoto programu a možnost úpravy již zapsaných dokladů.

Vybraný domov pro seniory při vedení účetnictví využívá i střediskové účetnictví. Jsou zde založena dvě střediska, a to středisko 100 a 200. Středisko 100 je určeno pro zřizovatele a středisko 200 slouží právě pro vybraný domov. Toto rozdělení bylo potřeba vytvořit, aby bylo dobře patrné, které účetní operace spadají pod konkrétní domov pro seniory.

Vybraný spolek k vedení svého účetnictví využívá směrnou účtovou osnovu, která je určena pro neziskové organizace.

6.7.2 Účetní výkazy

Vybraný domov pro seniory za své středisko sestavuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty ani přílohu. Tuto činnost vykonává zřizovatel, který všechny tyto výkazy každoročně sestavuje dohromady za obě střediska. Vybraný spolek pouze poskytuje podklady zřizovateli, které jsou potřebné pro sestavení těchto výkazů.

7 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

Aby vybraný domov pro seniory zajistil výkon své činnosti a dosáhl svých cílů, je potřeba, aby měl dostatek finančních zdrojů. Jelikož jsou zdroje, které lze získat vlastní činností omezené, je důležité, aby domov získával prostředky i jinou cestou. Vybraný domov pro seniory využívá následující zdroje pro financování své činnosti:

- vlastní činnost – poskytování sociální služby
- finanční podpora z rozpočtu Zlínského kraje
- finanční podpora od obcí
- příspěvky na péči
- nadace a nadační fondy
- dary od fyzických a právnických osob

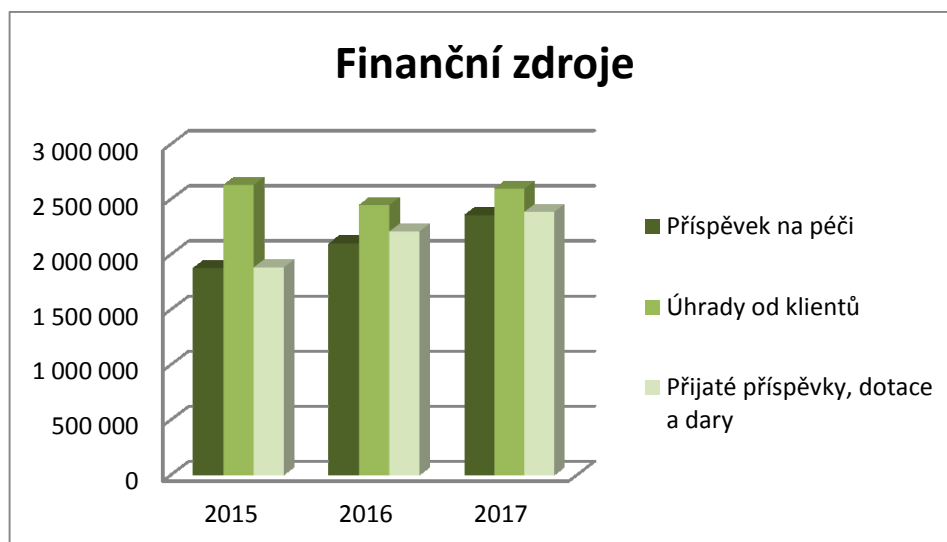
Finanční prostředky, které vybraný domov získal v uplynulých třech letech a v jaké výši, uvádí následující tabulka č. 2 a obrázek č. 5. Z tabulky je patrné, že nejvíce finančních zdrojů vybranému domovu plyne od samotných klientů. V těchto příjmech jsou zahrnuty náklady na ubytování klientů, celodenní strava, péče a potřebný zdravotnický materiál. Jelikož byl počet klientů v uvedených třech letech 25 osob, je tato částka v jednotlivých letech dosti podobná. Finanční propad v roce 2016 byl způsoben přijetím klientů ze Slovenské republiky, kteří nedosáhli svým důchodem na celý poplatek za pobyt. Chybějící peněžní prostředky za tyto klienty doplácí samotná organizace.

Domov si také každoročně zažádá o příspěvky na péči, které tvoří velkou část z celkových příjmů. Přijaté příspěvky, dotace a dary jsou taktéž nedílnou součástí rozpočtu domova. Nejvyšší finanční podpora je každoročně získávána od Zlínského kraje a malá část podpory domovu plyne od obcí, ze kterých jednotliví senioři pocházejí. Zbylou část pak tvoří dary, které poskytují fyzické osoby, podniky, dobrovolní hasiči, apod.

Tab. 2 Vývoj finančních zdrojů

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017
Finanční zdroje celkem	6 391 859	6 758 820	7 341 471
Příspěvek na péči	1 877 710	2 100 828	2 357 520
Úhrady od klientů	2 630 364	2 448 792	2 596 526
Přijaté příspěvky, dotace a dary	1 883 785	2 209 200	2 387 425



Obr. 5 Vývoj finančních zdrojů vybraného domova pro seniory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce č. 3 je promítnuta horizontální a vertikální analýza všech finančních zdrojů domova. Z tabulky je patrné, že meziroční nárůst v letech 2015 a 2016 byl nejvyšší u přijatých příspěvků, dotací a darů. Pokles finančních zdrojů byl zaznamenán u úhrad od klientů, což bylo způsobeno právě přijatými seniory ze Slovenska. Na přelomu let 2016/2017 všechny příjmy domova vzrostly, až na přijaté příspěvky, dotace a dary. V roce 2017 domov nezískal žádnou dotaci, dar ani příspěvek od nadací, fyzických nebo právnických osob.

Jak již bylo zmíněno, nejvyšší podíl na celkových příjmech mají v uvedených letech úhrady od klientů. Přijaté dotace a příspěvky na péči se podílejí, dá se říci, podobným dílem na tvorbě celkových příjmů vybraného domova pro seniory.

Tab. 3 Horizontální a vertikální analýza vybraného domova pro seniory

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

	2015/2016	2016/2017	2015	2016	2017
Finanční zdroje celkem	5,74%	8,62%	100,00%	100,00%	100,00%
Příspěvek na péči	11,88%	12,22%	29,38%	31,08%	32,11%
Úhrady od klientů	-6,90%	6,03%	41,15%	36,23%	35,37%
Přijaté příspěvky, dotace a dary	17,27%	8,07%	29,47%	32,69%	32,52%

Následující tabulka č. 4 znázorňuje vývoj všech dotací, příspěvků a darů, které vybraný domov pro seniory získal v jednotlivých letech. Z tabulky je patrné, že nejvíce finančních zdrojů poskytuje Zlínský kraj. Domov každoročně zažádá o Finanční podporu z rozpočtu

Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje. Tyto zdroje činí přes 90% všech finančních prostředků, které domov získává. Tato finanční podpora je využita na výplatu mezd pracovníků domova.

Další příjmy, které domovu plynou, jsou příjmy od obcí. Vybraný domov pro seniory zasílá každoročně všem obcím, ze kterých jednotliví senioři pocházejí, Žádost o podporu z rozpočtu obce. Domov tímto jednotlivé obce žádá, aby se alespoň částečně podíleli na nákladech na provoz registrované sociální služby pro seniory. V průměru je žádáno o částku 6 000 Kč ročně na jednoho seniora. Většinou této žádosti všechny obce vyhoví, avšak v různém finančním rozmezí. Obce tyto finanční prostředky poskytují formou dotace, finančního příspěvku nebo daru.

Příjmy od obcí se v uvedených letech zvyšují, což je způsobeno větším zájmem o podporu od jednotlivých obcí a také příjmem nových seniorů z ostatních krajů České republiky. V domově se přijímají noví klienti jen z důvodů úmrtí stávajícího klienta.

V roce 2015 vybraný domov pro seniory získal příspěvek na vytvořené pracovní místo od Úřadu práce, jelikož obsadil jednu pracovní pozici právě osobou, která byla vedena na Úřadu práce v okrese Vsetín.

V roce 2014 se domov přihlásil do nadace ČSOB Pomáhá regionům a v roce 2016 získal od této nadace částku ve výši 41 327 Kč. Tento finanční příspěvek byl použit na vybudování chodníků ke kapličce v areálu domova.

V letech 2016 a 2017 už o příspěvek od nadace ČSOB Pomáhá regionům nebylo požádáno a stejně tak domov v následujících letech nezískal žádný dar.

Tab. 4 *Výčet jednotlivých dotací a darů*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Zlínský kraj	1 717 200	2 151 200	2 251 300	91,16%	97,37%	94,30%
Obce	40 000	58 000	136 125	2,12%	2,63%	5,70%
Obec v okrese Kroměříž	0	0	6 000	0,00%	0,00%	0,25%
Obec v okrese Vsetín	0	48 000	106 125	0,00%	2,17%	4,45%
Obce mimo Zlínský kraj	40 000	10 000	24 000	2,12%	0,45%	1,01%
Úřad práce	35 583	0	0	1,89%	0,00%	0,00%
Nadace a nadační fondy	49 675	0	0	2,64%	0,00%	0,00%
Ostatní zdroje	41 327	0	0	2,19%	0,00%	0,00%

8 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato kapitola se bude zabývat analýzou stavu hospodaření a finanční situací vybraného domova pro seniory. První část bude zaměřena na analýzu majetkové struktury, vlastní zdroje organizace a poté na analýzu nákladů a výnosů. Důležitou součástí finanční analýzy je také analýza finančních zdrojů, kterou se zabývala předešlá kapitola. U finanční analýzy bylo vycházeno z let 2015, 2016 a 2017.

8.1 Analýza aktiv

Tab. 5 *Struktura aktiv*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	5 356 075	5 868 673	4 472 273
Dlouhodobý hmotný majetek	1 036 808	1 069 178	942 136
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	0	1 069 178	942 136
Poskytnuté zálohy na DHM	1 036 808	0	0
Oběžná aktiva	4 319 267	4 799 495	3 530 137
Krátkodobé pohledávky	7 555	0	81 500
Dohadné účty aktivní	0	0	81 000
Jiné pohledávky	7555	0	500
Peněžní prostředky	4 311 712	4 799 495	3 448 637
Peněžní prostředky v pokladně	152 324	162 712	104 997
Peněžní prostředky na účtu	4 159 388	3 936 783	1 943 640
Peněžní prostředky na účtu – rezerva	0	700 000	1 400 000

Tab. 6 *Horizontální a vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	9,57%	-23,79%
Dlouhodobý hmotný majetek	19,36%	18,22%	21,07%	3,12%	-11,88%
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	0,00%	18,22%	21,07%	X	-11,88%
Poskytnuté zálohy na DHM	19,36%	0,00%	0,00%	X	x
Oběžná aktiva	80,64%	81,78%	78,93%	11,12%	-26,45%
Krátkodobé pohledávky	0,14%	0,00%	1,82%	X	x
Dohadné účty aktivní	0,00%	0,00%	1,81%	X	x
Jiné pohledávky	0,14%	0,00%	0,01%	X	x
Peněžní prostředky	80,50%	81,78%	77,11%	11,31%	-28,15%
Peněžní prostředky v pokladně	2,84%	2,77%	2,35%	6,82%	-35,47%
Peněžní prostředky na účtu	77,66%	67,08%	43,46%	-5,35%	-50,63%

Peněžní prostředky na účtu - rezerva	0,00%	11,93%	31,30%	X	100,00%
--------------------------------------	-------	--------	--------	---	---------

Z tabulek č. 5 a 6 je patrné, že nejvýznamnější část aktiv organizace představuje oběžný majetek, který je tvořen převážně peněžními prostředky. Majetková struktura společnosti tvoří necelých 20 % celkových aktiv. Je to způsobeno tím, že vybraný domov pro seniory nevlastní téměř žádný majetek, jelikož má celý areál, ve kterém poskytuje své služby, v nájmu zřizovatele. Jediným majetkem organizace je osobní automobil, který byl domovu darován za symbolickou částku. Další majetek, který si domov v roce 2016 pořídil, bylo tepelné čerpadlo. Platba tohoto tepelného čerpadla byla provedena formou záloh v roce 2015 a v roce 2016 byla zaplácena poslední částka zálohy. Poté bylo v roce 2016 tepelné čerpadlo zařazeno do majetku a proveden první odpis v hodnotě 84 592 Kč. Celková hodnota tepelného čerpadla byla 1 153 616 a zůstatková cena v roce 2016 činila 1 069 178 Kč. Odpis v roce 2017 byl ve výši 126 900 Kč a zůstatková cena je 942 136 Kč. Tepelné čerpadlo vybraný domov pro seniory financoval z nerozděleného zisku minulých let, který byl každoročně převeden na bankovní účet organizace.

Zřizovatel a vybraný domov pro seniory si ve svých vnitřních směrnících odsouhlasili velice symbolický nájem za podmínky, že veškeré opravy, rekonstrukce a investice do pronajatého majetku bude vybraný domov hradit ze svých zdrojů. Z tohoto důvodu bylo tepelné čerpadlo uhrazeno z nerozděleného zisku minulých let vybraného domova pro seniory.

Oběžný majetek představuje nejvýznamnější část aktiv. Tato vysoká částka tvoří v průměru 81% celkové hodnoty a je způsobena tím, že organizace každý rok ukládala svůj kladný výsledek hospodaření na bankovní účet. Od svého založení až do roku 2015 nepořizovala žádný majetek a neprováděla žádné větší rekonstrukce ani opravy. Všechny své získané prostředky proto ukládala a nyní část využila na nákup tepelného čerpadla.

Vybraný domov pro seniory začal v roce 2016 vytvářet rezervu na opravu střechy. Rezerva se bude vytvářet tři roky ve výši 700 000 Kč každý rok. Celková předpokládaná hodnota opravy střechy je stanovena ve výši 4 mil. Kč. Rezerva pokryje 2,1 mil. Kč, na část střechy chce domov pro seniory zažádat o dotaci a zbytek doplatí z nerozděleného výsledku hospodaření minulých let. Pro rezervu byl vytvořen zvláštní účet, který slouží jenom pro účel tvorby rezervy.

Oběžná aktiva organizace tvoří z malé části také jiné pohledávky. Jedná se o pohledávky za společností KOVOŠROT, která domovu stále nevyplatila částku za železo. Stejně je tomu i v roce 2017.

Necelá 2 % z aktiv v roce 2017 tvoří i dohadné účty aktivní. Tato položka představuje přiznané příspěvky na péči, které byly vyplaceny v lednu roku 2018.

8.2 Analýza pasiv

Tab. 7 *Struktura pasiv*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	5 356 075	5 868 673	4 472 273
Vlastní jmění	5 000 296	5 355 536	4 083 661
Základní jmění celkem	100 000	800 000	1 500 000
Základní jmění	100 000	100 000	100 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	700 000	1 400 000
Výsledek hospodaření celkem	4 900 296	4 555 536	2 583 661
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 224 876	-344 760	-1 971 875
Výsledek hospodaření minulých let	367 5420	4 900 296	4 555 536
Cizí zdroje celkem	355 779	513 137	388 612
Krátkodobé závazky celkem	355 779	510 197	385 353
Závazky z obchodních vztahů	115 525	162 810	97 559
Závazky k zaměstnancům	185 183	259 716	211 445
Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	55 071	87 671	70 717
Jiné závazky	0	0	5 632
Časové rozlišení	0	2940	3 259
Výdaje příštích období	0	2940	3 259

Tab. 8 *Horizontální a vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017	15/16	16/17
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	9,57%	-23,79%
Vlastní jmění	93,36%	91,26%	91,31%	7,10%	-23,75%
Základní jmění celkem	1,87%	14,94%	36,73%	700,00%	87,50%
Základní jmění	1,87%	1,70%	2,24%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,00%	11,93%	31,30%	X	100,00%
Výsledek hospodaření celkem	91,49%	77,62%	57,77%	-7,04%	-43,29%

Výsledek hospodaření běžného účetního období	22,87%	-5,87%	-44,09%	-128,15%	471,96%
Výsledek hospodaření minulých let	68,62%	83,50%	101,86 %	33,33%	-7,04%
Cizí zdroje celkem	6,64%	8,74%	8,69%	44,23%	-24,27%
Krátkodobé závazky celkem	6,64%	8,69%	8,62%	43,40%	-24,47%
Závazky z obchodních vztahů	2,16%	2,77%	2,18%	40,93%	-40,08%
Závazky k zaměstnancům	3,46%	4,43%	4,73%	40,25%	-18,59%
Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	1,03%	1,49%	1,58%	59,20%	-19,34%
Jiné závazky	0,00%	0,00%	0,13%	X	X
Časové rozlišení	0,00%	0,05%	0,07%	X	10,85%
Výdaje příštích období	0,00%	0,05%	0,07%	X	10,85%

Nejvýznamnější část pasiv organizace tvoří vlastní jmění. Vlastní jmění je tvořeno z vkladu zřizovatele a osobním automobilem značky Škoda Fabia v celkové výši 100 000 Kč. Dále je vlastní jmění tvořeno rezervním fondem. Tento fond založila organizace v roce 2016 na opravu střechy domova.

Nejvýznamnější část vlastního jmění tvoří výsledek hospodaření. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, vybraný domov pro seniory je v nájmu, a tedy nevlastní žádný majetek, kromě osobního automobilu, který obdržel od zřizovatele. Všechny kladné výsledky hospodaření minulých let si tedy odkládal na svůj běžný účet a od začátku své činnosti z této částky nakupoval jen nezbytné věci potřebné k provozu a prováděl jen drobné opravy a úpravy areálu. Změna nastala až v roce 2015. V tomto roce došlo k poklesu výsledku hospodaření minulých let o hodnotu tepelného čerpadla, které bylo v roce 2015 částečně uhrazeno na zálohách. V roce 2016 byl výsledek hospodaření záporný, a to z důvodu doplatku tepelného čerpadla, nákupu polohovacích postelí a vymalování chodeb v celém areálu. Daný výsledek hospodaření v roce 2016 byl ještě snížen o částku 700 000 Kč, která představuje rezervu na opravu střechy.

V roce 2017 byl výsledek hospodaření opět záporný. Tento fakt byl způsobený opravou všech sociálních zařízení v areálu domova. Dále došlo k opravě kanalizace a k nákupu dalších polohovacích postelí pro klienty domova.

Zbylou část pasiv tvoří krátkodobé závazky, které jsou složeny ze závazků k dodavatelům, zaměstnancům a k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění.

Jiné závazky zde představují exekuce z mezd zaměstnanců. Položku výdaje příštích období tvoří předplatné na televizní a rozhlasové poplatky.

8.3 Analýza nákladů

Tab. 9 *Struktura nákladů*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2 015	2016	2017
CELKOVÉ NÁKLADY	5 166 983	7 103 580	9 313 346
Mzdové náklady	2 827 045	3 364 212	3 918 138
Spotřeba materiálu	930 569	1 383 721	1 129 155
Spotřeba energie	787 107	632 882	783 025
Opravy a udržování	414 192	812 909	2 441 018
Cestovné včetně stravného	27 915	24 322	3 466
Ostatní služby celkem	142 202	96 796	211 656
Odpisy	0	84 592	126 888
Ostatní provozní náklady	37 953	704 146	700 000

Tab. 10 *Horizontální a vertikální analýza nákladů* (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2 015	2016	2017	15/16	16/17
CELKOVÉ NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%	37,48%	31,11%
Mzdové náklady	54,71%	47,36%	42,07%	19,00%	16,47%
Spotřeba materiálu	18,01%	19,48%	12,12%	48,70%	-18,40%
Spotřeba energie	15,23%	8,91%	8,41%	-19,59%	23,72%
Opravy a udržování	8,02%	11,44%	26,21%	96,26%	200,28%
Cestovné včetně stravného	0,54%	0,34%	0,04%	-12,87%	-85,75%
Ostatní služby celkem	2,75%	1,36%	2,27%	-31,93%	118,66%
Odpisy	0,00%	1,19%	1,36%	x	50,00%
Ostatní provozní náklady	0,73%	9,91%	7,52%	1755,31%	-0,59%

Jak vyplývá z uvedených tabulek č. 9 a 10, nejvýznamnější podíl na celkových nákladech mají mzdové náklady. Mzdy pracovníků domova tvoří cca 50% všech nákladů. V této položce jsou obsaženy mzdy pracovníků na HPP ale také pracovníků zaměstnaných na DPČ a DPP. Dále je zde zahrnuto zákonné sociální a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady.

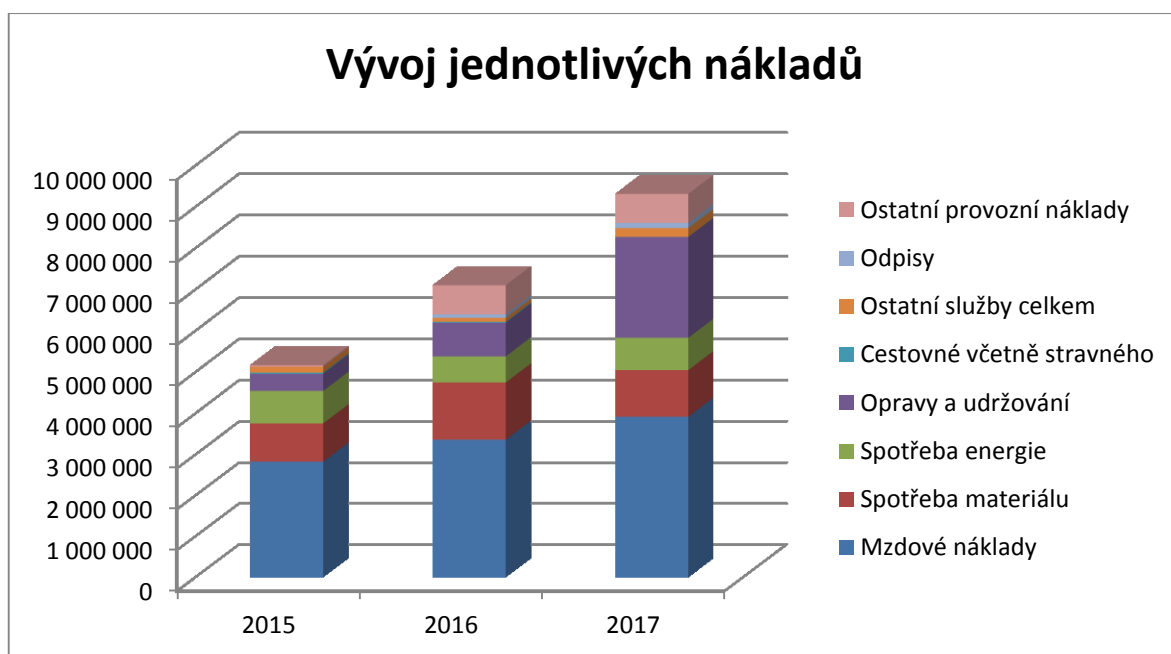
Další část nákladů tvoří spotřeba materiálu, kde je zahrnuta spotřeba pohonných hmot, zdravotnického materiálu, potravin, kancelářských potřeb a ostatního materiálu potřebného k provozu domova.

Položka opravy a udržování je v roce 2015 tvořena hodnotou opravy kapličky a dalších provozních úprav. V roce 2016 se hodnota této položky téměř dvojnásobně zvýšila, což bylo způsobeno výmalbou všech chodeb v areálu domova a dalších drobných úprav.

V roce 2017 byla položka oprav opět zvýšena, a to díky opravě veškerého sociálního zařízení domova, včetně dvou velkých koupelen. Dále byla nutná oprava kanalizace.

Položka ostatní služby zahrnuje již zmiňované nájemné, které domov platí svému zřizovateli. Hodnota nájmu je velice symbolická, ovšem všechny opravy a investice do pronajatého majetku si musí domov seniorů hradit sám. Dále jsou v této položce zahrnuty náklady na telefon, internet, poštovné, právní a ekonomické služby.

Ostatních provozní náklady tvoří pojištění a tvorba rezervy na opravu střechy. Všechny náklady, které domov seniorů za poslední tři roky vykazoval, znázorňuje následující obrázek č. 6.



Obr. 6 Vývoj jednotlivých druhů nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

8.4 Analýza výnosů

Tab. 11 *Struktura výnosů*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM	6 391 859	6 758 820	7 341 471
Tržby za vlastní výkony a za zboží	4 508 074	4 549 620	4 954 046
Příspěvek na péči	1 877 710	2 100 828	2 357 520
Ostatní úhrady	2 630 364	2 448 792	2 596 526
Přijaté provozní příspěvky, dotace a dary	1 883 785	2 209 200	2 387 425
Zlínský kraj	1 717 200	2 151 200	2 251 300
Obce	40 000	58 000	136 125
Úřad práce	35 583	0	0
Nadace a nadační fondy	49 675	0	0
Ostatní zdroje	41 327	0	0

Tab. 12 *Horizontální a vertikální analýza výnosů* (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	15/16	16/17
VÝNOSY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	5,74%	8,62%
Tržby za vlastní výkony a za zboží	70,53%	67,31%	67,48%	0,92%	8,89%
Příspěvek na péči	29,38%	31,08%	32,11%	11,88%	12,22%
Ostatní úhrady	41,15%	36,23%	35,37%	-6,90%	6,03%
Přijaté provozní příspěvky, dotace a dary	29,47%	32,69%	32,52%	17,27%	8,07%
Zlínský kraj	26,87%	31,83%	30,67%	25,27%	4,65%
Obce	0,63%	0,86%	1,85%	45,00%	134,70%
Úřad práce	0,56%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Nadace a nadační fondy	0,78%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Ostatní zdroje	0,65%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%

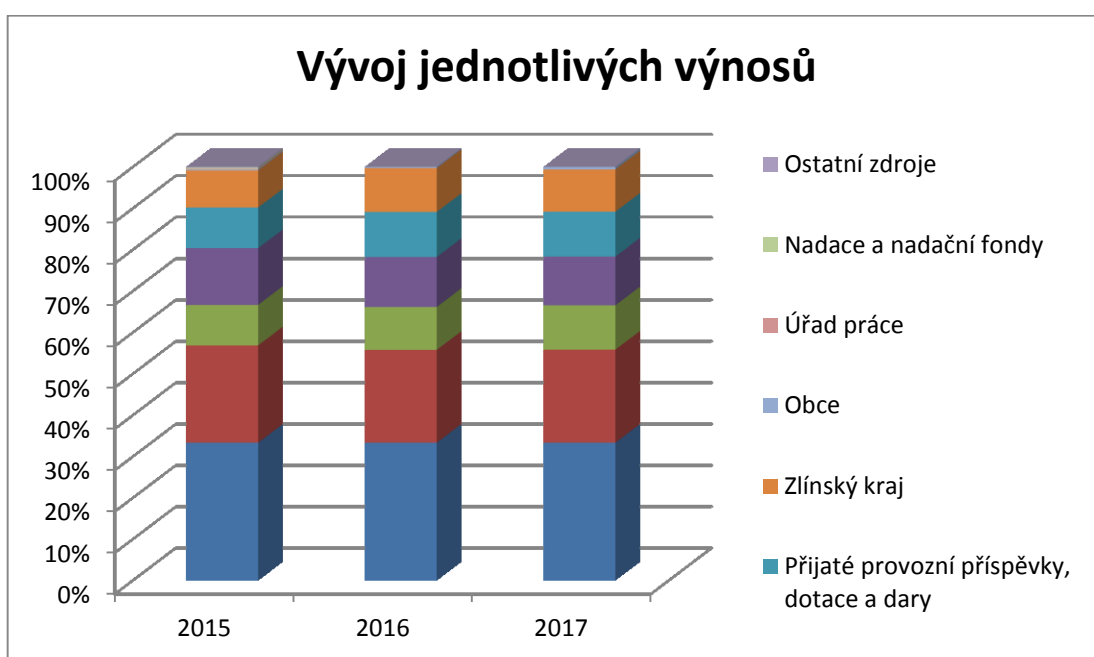
Jednotlivým příjmům organizace jsme se již věnovali v kapitole zabývající se analýzou finančních zdrojů. Jak můžeme vidět v uvedených tabulkách č. 11 a 12, nejvýznamnější část výnosů tvoří především ostatní úhrady, které obsahují úhrady od klientů a příspěvky na péči.

Menší část výnosů tvoří přijaté provozní příspěvky, dotace a dary. Jak již bylo zmíněno, vybraný domov pro seniory získává nejvíce finančních zdrojů od Zlínského kraje, kde každoročně žádá o Finanční podporu z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje. Tuto provozní finanční podporu využívá na financování mzdových nákladů organizace.

Další zdroje domov získává od obcí, ze kterých pocházejí jednotliví senioři. Domov tyto obce každoročně žádá o podporu z rozpočtu obce. Průměrná hodnota, která je obcemi poskytnuta jednou za rok, činí 6 000 Kč na jednoho seniora.

V roce 2015 získal domov seniorů příspěvek od Úřadu práce okresu Vsetín, kdy byla tato částka použita na mzdu nově přijatého zaměstnance.

Mezi ostatní zdroje, které domov získává, můžeme zařadit různé finanční dary, které jsou poskytovány ve většině případů fyzickými osobami.



Obr. 7 Vývoj jednotlivých druhů nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

8.5 Analýza rozdílových ukazatelů

8.5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, který je financován dlouhodobými zdroji organizace. Jedná se o relativně volný kapitál, který může organizace využít k zajištění hospodářské činnosti. Lze říci, že čím vyšší je ČPK, tím větší by měla být schopnost organizace hradit své závazky. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 210-211)

Jak vyplývá z následující tabulky č. 13, vybraný domov pro seniory má relativně volný kapitál k tomu, aby zajistil svou hospodářskou činnost. ČPK u vybraného domova je

v takové výši, jelikož si domov ukládal za celé období svého fungování veškeré kladné výsledky hospodaření na svůj běžný účet.

Tab. 13 Vývoj ČPK (Zdroj: Vlastní zpracování)

(Kč)	2015	2016	2017
ČPK	3 963 488	4 289 298	3 144 784
Oběžná aktiva	4 319 267	4 799 495	3 530 137
Krátkodobé závazky	355 779	510 197	385 353

8.6 Analýza poměrových ukazatelů

Díky analýze poměrových ukazatelů může organizace sledovat svou finanční situaci z více hledisek. Tyto ukazatele získáme podílem alespoň dvou položek z účetních výkazů dané organizace. Poměrových ukazatelů je celá řada, my však pro potřebu diplomové práce využijeme pouze některé. (Černohorský, Teplý, 2011, s. 273)

8.6.1 Celková zadluženost

Celkovou zadluženost získáme podílem cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím vyšší má organizace podíl vlastního kapitálu, tím představuje větší bezpečnost pro věřitele. Doporučená hodnota je v rozmezí od 30 do 60%. (Sedláček, 2011, s. 63-64)

Z rozvahy je patrné, že celková zadluženost vybraného domova je velice nízká, jelikož nemá žádné závazky k bankovním institucím ani k úvěrovým institucím. Jediné závazky, které organizace má, jsou závazky k zaměstnancům a dodavatelům, ovšem velikost těchto závazků je velmi malá, oproti vlastnímu jmění. Tuto skutečnost dokazuje i následující tabulka č. 14.

Tab. 14 Vývoj celkové zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

(Kč)	2015	2016	2017
Celková zadluženost	6,64%	8,74%	8,69%
Cizí zdroje	355 779	513 137	388 612
Pasiva/Aktiva	5 356 075	5 868 673	4 472 273

8.6.2 Koeficient samofinancování

V následující tabulce č. 15 můžeme vidět, že koeficient samofinancování je ve všech uvedených letech téměř ve stejné výši. To znamená, že pasiva organizace jsou tvořena převážně vlastními zdroji, a to je znak zdravé organizace. Mírný pokles v roce 2016 byl způsoben tím, že vybraný domov pro seniory v tomto roce pořídil tepelné čerpadlo,

polohovací postele a provedl drobné opravy. V roce 2017 bylo dosaženo záporného výsledku hospodaření, ale koeficient samofinancování zůstává ve stejné výši jako minulý rok.

Tab. 15 *Vývoj koeficientu samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)*

(Kč)	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	93,36%	91,26%	91,31%
Vlastní kapitál	5 000 296	5 355 536	4 083 661
Pasiva/Aktiva	5 356 075	5 868 673	4 472 273

8.6.3 Ukazatele likvidity

Likvidita organizace znamená její schopnost hradit své závazky. K výpočtu jednotlivých ukazatelů likvidity využíváme oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Růčková, 2015, s. 55)

8.6.3.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita organizaci ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je jistější platební schopnost dané organizace. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. (Růčková, 2015, s. 56)

Z následující tabulky č. 16 je patrné, že oběžná aktiva vybraného domova pro seniory několikanásobně pokrývají hodnotu krátkodobých závazků. Z těchto ukazatelů vyplývá, že platební schopnost domova je velmi dobrá.

Tab. 16 *Vývoj běžné likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)*

(Kč)	2015	2016	2017
Běžná likvidita	12,1	9,4	9,2
Oběžná aktiva	4 319 267	4 799 495	3 530 137
Krátkodobé závazky	355 779	510 197	385 353

8.6.3.2 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zahrnuje pohotové platební prostředky, které může organizace ihned použít. Mezi tyto prostředky řadíme peníze na běžném účtu, hotovost, cenné papíry a šeky. Doporučené hodnoty této likvidity se pohybují v rozmezí od 0,6 do 1,1. (Růčková, 2015, s. 56)

Jak je již z rozvahy domova patrné, i okamžitá likvidita bude dosahovat velmi kladných výsledků, a to z důvodu dostatečného množství peněžních prostředků na bankovním účtu organizace. To ostatně potvrzuje i následující tabulka č. 17.

Tab. 17 *Vývoj okamžité likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)*

(Kč)	2015	2016	2017
Okamžitá/pohotová likvidita	12,1	9,4	8,9
Platební prostředky	4 311 712	4 799 495	3 448 637
Krátkodobé závazky	355 779	510 197	385 353

8.6.4 Ukazatelé autarkie

Autarkie je ukazatel, který organizaci ukazuje míru soběstačnosti. Ve skutečnosti se jedná o modifikovaný ukazatel rentability. Jelikož vybraný domov seniorů neprovozuje žádnou doplňkovou činnost, bude vypočítána pouze autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů. Optimální hodnota autarkie na bázi nákladů a výnosů je 100%. (Kraftová, 2002, s. 102)

Z následující tabulky č. 18 je patrné, že hodnota autarkie v roce 2015 převyšuje doporučenou hodnotu. To pro organizaci znamená, že náklady z hlavní činnosti dostatečně pokrývají výnosy z hlavní činnosti. Podobně tomu bylo i v roce 2016, kdy tato hodnota nepatrně klesla. Tento pokles byl způsobený tvorbou rezervy a menšími opravami v domově. Zlom přišel v roce 2017, kdy došlo k většímu nárůstu nákladů z důvodů oprav, a tudíž i ke snížení hodnoty autarkie. V tomto roce se také tvořila rezerva na opravu střechy. Ukazatel autarkie v roce 2017 znamená, že náklady z hlavní činnosti nejsou dostatečně kryty výnosy z hlavní činnosti.

Tab. 18 *Vývoj autarkie hlavní činnosti na bázi N a V (Zdroj: Vlastní zpracování)*

(Kč)	2015	2016	2017
Ukazatel autarkie	123,71%	95,15%	78,83%
Výnosy z hlavní činnosti	6 391 859	6 758 820	7 341 471
Náklady z hlavní činnosti	5 166 983	7 103 580	9 313 346

9 ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉHO DOMOVA PRO SENIORY

Analýza hospodaření vybraného domova pro seniory byla rozdělena do tří částí. První část se zabývala analýzou finančních zdrojů organizace. Druhá část byla zaměřena na finanční analýzu a poté na poměrové a rozdílové ukazatele. Tyto výpočty a jednotlivé části diplomové práce byly důležité k celkovému zjištění současného ekonomického stavu organizace. Na základě této části bude navržena projektová část, která se zaměří na návrh vybraných nástrojů controllingu, které by měly organizaci pomoci při jejím hospodaření.

V analytické části zabývající se rozbořem ekonomické situace bylo zjištěno, že vybraný domov pro seniory nehospodaří špatně, ale neefektivně využívá své finanční zdroje, které byly získány svou činností. Tyto finanční zdroje jsou vytvořeny z kladných výsledků hospodaření minulých let, které organizace ukládá na svůj běžný účet. Díky dosavadní neexistenci plánování a konzervativnímu vedení společnosti docházelo k neefektivnímu vynakládání těchto získaných finančních zdrojů.

Z analýzy dále vyplynulo, že organizace neefektivně využívá tzv. finanční páku, jelikož nevyužívá téměř žádné cizí zdroje financování, ale pouze zdroje vlastní. Vlastní zdroje by mohla organizace vhodněji využít k investování, což by jí mohlo přinést větší prospěch.

Do roku 2015 nebyla ve vybraném domově pro seniory provedena žádná větší oprava, rekonstrukce nebo investice do majetku. Z tohoto důvodu byly finanční prostředky na bankovním účtu organizace v takové výši. V roce 2015 přišel zlom, způsobený nákupem tepelného čerpadla a opravou kapličky v areálu zahrady. V dalším roce bylo doplaceno tepelné čerpadlo a nakoupili se polohovací postele pro klienty. Rok 2017 se nesl také v duchu úprav, kdy byly opraveny všechny sociální zařízení a kanalizace. Uvedené opravy a investice do tepelného čerpadla byly hrazeny z peněz, které organizace má uložené na svém bankovním účtu.

Je důležité zmínit i tvorbu rezervy na opravu střechy domova, která je tvořena od roku 2016 v hodnotě 700 000 Kč ročně. Tato rezerva je další způsob, jak domov začíná využívat své finanční zdroje.

I když domov postupně začíná investovat do oprav a úprav areálu, je potřeba, aby tyto činnosti nebyly nahodilé ale plánované. Díky průběžnému plánování by se dalo předejít možnému nedostatku finančních prostředků. Část zdrojů při včasné plánování může

domov pro seniory získat od různých dárců nebo formou příspěvků, dotací a finančních podpor. Pokud by domov své finanční prostředky neinvestoval do oprav, mohl by je využít jinak, nebo alespoň uložit na terminovaný účet.

Rozdílové a poměrové ukazatele nám pouze potvrdily, že likvidita domova je velmi vysoká, stejně tak i ukazatel autarkie vyšel velmi pozitivně. Celková zadluženost je minimální a koeficient samofinancování je rovněž, díky tolika finančním prostředkům na bankovním účtu, velmi vysoký. V projektové části bude navržen také možný způsob řízení těchto ukazatelů, aby organizace mohla sledovat jejich vývoj a průběžný stav. Díky plánování by organizace mohla využívat své zdroje efektivněji a nenechávala je „ležet“ na svém bankovním účtu.

Na základě tohoto zjištění budou v projektové části práce navržené controllingové metody zaměřené na:

- plánování finančních zdrojů
- plánování oprav
- plánování nákladů, výnosů, cash flow
- krátkodobý výsledek hospodaření
- řízení poměrových ukazatelů

V rámci akutního nedostatku volných míst v domovech pro seniory, kteří se zaměřují převážně na klienty ve III. a IV. stupni závislosti na péči, by bylo přínosné, aby vybraný domov rozšířil svou kapacitu alespoň o 5 lůžek. Větší navýšení kapacity není v areálu domova možné zrealizovat z důvodu nedostatku místa. Rozšíření kapacity by mohlo být financováno z finančních prostředků, které jsou uloženy na běžném účtu domova.

Jelikož se jedná o organizaci, která má méně jak 25 zaměstnanců, nebylo by efektivní a ekonomické, vytvořit samostatnou pozici controllera. Je na organizaci, jestli by zvládla aplikovat a provádět tyto navržené metody. Z mé strany mohu doporučit vytvořit pracovní pozici například provozního manažera, který by nebyl zaměřen pouze na controlling, ale na celkové hospodaření vybraného domova. Jeho pracovní náplní by bylo řešení investic, získávání finančních zdrojů, plánování oprav, dotační tituly nebo záležitosti týkající se veřejných zakázek. Byla by to pozice, která by se zaměřila na řízení hospodaření celé organizace.

10 NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ KAPACITY

Vybraný domov pro seniory musí každoročně z kapacitních důvodů odmítnout v průměru 50 žadatelů o pobyt. Tento fakt je způsobený akutním nedostatkem pobytových služeb pro seniory, kteří jsou vysokou mírou závislí na péči druhé osoby. Z tohoto důvodu by bylo velice přínosné, aby domov rozšířil svou kapacitu. Z kapacitních a prostorových důvodů domov může po přiměřených úpravách navýšit svou kapacitu o 5 lůžek. Toto rozhodnutí bych navrhla i v rámci výsledků finanční analýzy, jelikož je to vhodná příležitost, jak investovat finanční prostředky, které jsou uloženy na bankovním účtu.

Jednotliví klienti domova pocházejí hned z několika krajů, jelikož jen málo domovů pro seniory se v České republice zaměřuje na klienty ve III. a IV. stupni závislosti. Ve vybraném domově je více než 75 % těchto klientů. Věkové rozmezí ve vybraném domově je následující:

- 55 – 80 let (mladší senioři)
- nad 80 let (starší senioři)

kdy převažují senioři spadající do skupiny nad 80 let věku. Na jednotlivé klienty domov každoročně získává příspěvky na péči, o které si musí zažádat. Všechny jednotlivé výše příspěvků uvádí následující tabulka č. 19.

Tab. 19 *Jednotlivé stupně závislosti a výše příspěvku na péči*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

Příspěvky na péči (Kč)	
I. stupeň závislosti	880
II. stupeň závislosti	4 400
III. stupeň závislosti	8 800
IV. stupeň závislosti	13 200

10.1 Náklady

V současné době má vybraný domov pro seniory kapacitu 25 lůžek, které jsou rozmístěny ve 14 jednolůžkových, 4 dvoulůžkových a 1 třílůžkovém pokoji. Aby mohlo být rozšíření kapacity realizováno, je zapotřebí, aby byly upraveny dva pokoje, které jsou v současné době nevyužity. Z těchto pokojů by se vytvořil prostor pro 5 nových klientů, kteří by byli ubytováni v 1 dvoulůžkovém a 1 třílůžkovém pokoji.

V nových pokojích je potřeba upravit hned několik věcí, avšak okna zůstanou původní, jelikož výměna oken v celém areálu je plánovaná až po opravě střechy.

Do nových pokojů by se musely pořídit nové polohovací elektrické postele, včetně příslušenství, nová toaletní křesla, vestavěné skříně, noční stolky, apod. Vše potřebné uvádí následující tabulka č. 20, kde je rozepsán počet potřebných kusů, cena za jeden kus a poté cena celkem za všechny uvedené kusy. Jedná se o jednorázové pořizovací náklady, které by byly uhrazeny již ze zmiňovaného bankovního účtu domova. Jelikož domov není plátcem DPH, jsou všechny ceny v následující tabulce uvedeny včetně DPH.

Tab. 20 *Rozpočet jednotlivých položek potřebných pro vybavení a opravy dvou pokojů*
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Počet ks	Cena za Kč/ks	Cena celkem (Kč)
Úpravy pokojů			
Oprava podlah	2	45 000	90 000
Výmalba stěn	2	1 500	3 000
Nábytek			
Polohovací postel	5	22 647	113 235
Dřevěná skříň	5	6 000	30 000
Noční stolek	5	2 500	12 500
Jídelní stůl	2	2 000	4 000
Jídelní židle	5	1 200	6 000
Toaletní křeslo	5	4 500	22 500
Prádlo			
Ložní povlečení	5	1 000	5 000
Peřina	5	800	4 000
Polštář (zdravotní)	5	500	2 500
Závěsy	2	1 000	2 000
Dekorace a příslušenství			
Osvětlení na stropy	2	3 000	6 000
Dekorace do pokojů	2	500	1 000
Lampička	5	500	2 500
Nádobí	5	200	1 000
Celkové náklady na vybavení pokojů (Kč)			
Úprava pokojů		93 000	
Nábytek		188 235	
Prádlo		13 500	
Dekorace a příslušenství		10 500	
Celkové náklady		305 235	

Předpokládané celkové náklady na vybavení a opravu dvou pokojů činí 305 235 Kč.

Na této částce mají nejvyšší podíl polohovací elektrické postele, které vycházejí na necelých 23 000 Kč za jednu postel. V této částce jsou zahrnuty náklady na bednění postele, matraci, dopravu a montáž postele. K postelím je potřeba připočítat ložní povlečení, peřiny a zdravotní polštáře.

Další významnou položku představuje oprava podlah. V současné době jsou na podlaze staré parkety a je potřeba tyto parkety vyměnit za PVC (linoleum). PVC je vybráno z praktických důvodů, a to pro jeho snadnou údržbu a také z finančních důvodů.

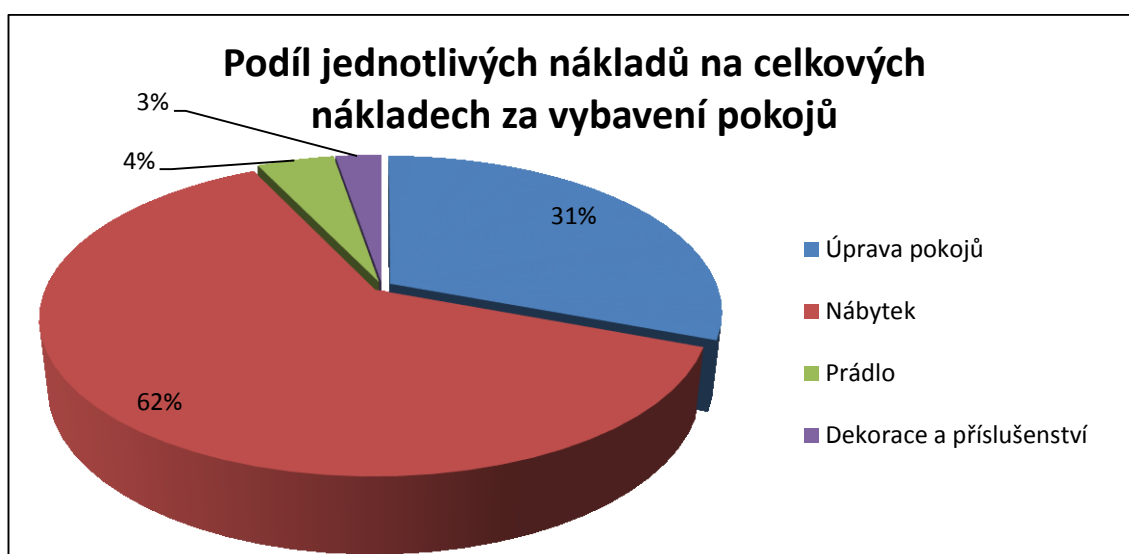
Jelikož jednotlivé pokoje v domově nemají svou samostatnou koupelnu, je potřeba, aby každý klient měl u své postele toaletní křeslo. Klienti provádí svou osobní hygienu ve dvou velkých společných koupelnách, kde jim pomáhají zdravotní pracovníci.

Každý klient musí mít také svou skříň a noční stolek na osobní věci a oblečení. Tyto skříně a noční stolky si domov nechá vyrobit na zakázku, aby nezabíraly zbytečně moc místa. Z tohoto důvodu je cena nábytku nepatrně vyšší.

Jelikož oba pokoje nebyly dlouhou dobu využívány, bude potřeba je po výměně podlah vymalovat. Výmalba bude provedena nejen z estetických, ale také z hygienických důvodů.

Dále bude potřeba do obou pokojů pořídit jídelní stůl se židlemi, závěsy na okna, nové osvětlení v podobě nových lustrů a lampiček na každý noční stolek. Nádobí se skládá z hrníčku, talířku a příboru pro každého klienta, sloužící pro konzumaci potravin na pokoji.

Následující obrázek č. 8 znázorňuje jednotlivé náklady na vybavení pokojů.



Obr. 8 Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech za vybavení pokojů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10.1.1 Zaměstnanci

Aby měli všichni klienti domova odpovídající péči, je potřeba, aby při rozšíření kapacity, přijal domov pro seniory nové pracovní posily. Přesněji by se jednalo o 2 zdravotní sestry. Aktuální a potřebný počet zaměstnanců znázorňuje následující tabulka č. 21.

Tab. 21 *Aktuální a potřebný počet zaměstnanců*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

	2017	Počet nových pracovníků	Celkový počet pracovníků po rozšíření kapacity
Celkový počet pracovníků	21	2	23
V přímé péči	13	2	15
Sociální pracovníci	2	0	2
Pracovníci v sociálních službách	10	0	10
Zdravotnický personál	1	2	3
Nepřímé péči	8	0	8
THP pracovníci	3	0	3
Ostatní pracovníci	5	0	5

Jednotliví pracovníci domova jsou rozděleni na pracovníky v přímé a nepřímé péči. Pracovníci v přímé péči mají při výkonu své práce přímý kontakt s klientem. K zaměstnancům spadajících do této kategorie řadíme sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách a zdravotnický personál. Rozdíl mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách je ten, že sociální pracovníci pro výkon své práce potřebují vysokoškolské vzdělání na rozdíl od pracovníků v sociálních službách, kteří pro to, aby svou práci mohli vykonávat, potřebují pouze rekvalifikační kurz. Právě pracovníci v sociálních službách jsou v kontaktu s klienty nejčastěji.

Pro rozšíření kapacity je zapotřebí přijmout dvě nové zdravotní sestry. Dosavadní stav, kdy je zaměstnaná pouze jedna zdravotní sestra, je nedostačující i pro současný počet klientů. Pro realizaci rozšíření kapacity domova není potřeba přijmout další pracovníky v nepřímé péči. Tito pracovníci jsou tvořeni THP pracovníky, neboli technicko-hospodářskými pracovníky a ostatními pracovníky domova. THP pracovníci v domově zajišťují vedení, administrativní činnost a účetnictví. Ostatními zaměstnanci se rozumí kuchařky, údržbář, pracovníci na úklid a pracovnice zajišťující aktivizační činnosti.

Ve vybraném domově seniorů pomáhá i spousta dobrovolníků, kteří za svou práci nechtějí odměnu a tuto činnost dělají jen pro dobrý pocit.

Následující podkapitola se bude zabývat přímo mzdovými náklady, aby si vybraný domov pro seniory mohl představit, kolik finančních prostředků je potřeba k tomu, aby mohl dvě nové zdravotní sestry zaměstnat.

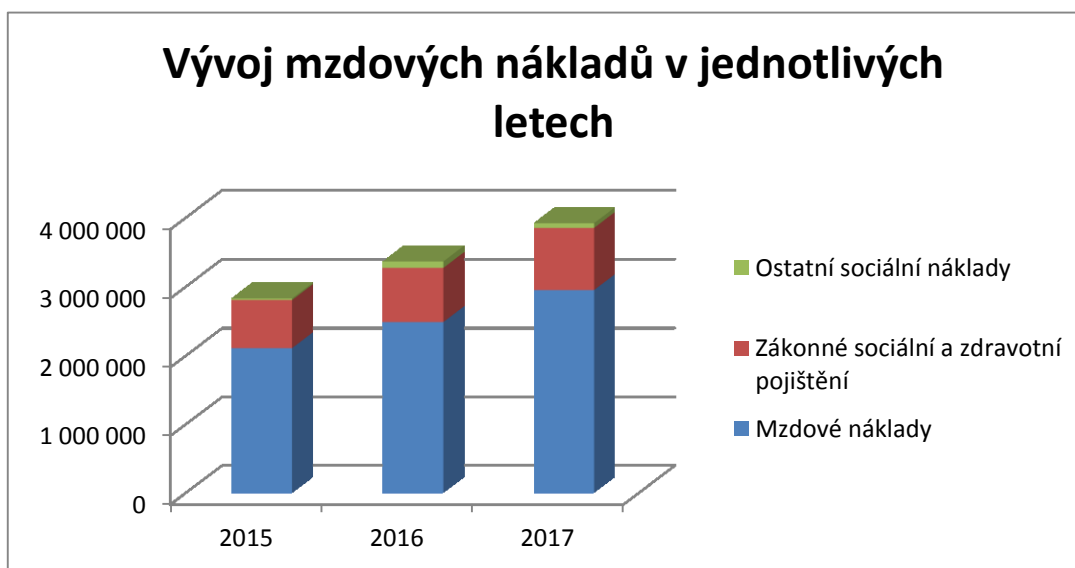
10.1.2 Mzdové náklady

Vývoj mzdových nákladů uvádí následující tabulka č. 22 a obrázek č. 9. Z údajů v nich uvedených je patrné, že mzdové náklady za jednotlivá období rostou. Je to způsobeno stále se zvyšujícím počtem zaměstnanců a také každoročním navyšováním mezd. Ve mzdových nákladech jsou obsaženy platy všech zaměstnanců vybraného domova pro seniory, a to jak pracovníků v přímé, tak i v nepřímé péči. Ostatní sociální náklady zahrnují vzdělávání zaměstnanců a nákup pracovních ochranných pomůcek. V roce 2016 opustily domov 3 pracovnice v sociálních službách a nové pracovnice musely být vyškolené pro danou práci. Proto ostatní sociální náklady vzrostly oproti předchozímu roku.

Tab. 22 Celkové osobní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

(Kč)	2015	2016	2017
Celkové mzdové náklady	2 827 045	3 364 212	3 918 138
Mzdové náklady	2 108 210	2 486 348	2 948 798
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	697 019	784 253	900 814
Ostatní sociální náklady	21 816	93 611	68 526



Obr. 9 Vývoj mzdových nákladů v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, k rozšíření kapacity bude zapotřebí zaměstnat nové pracovníky do přímé péče. Vybraný domov nebude rozšiřovat pozice u pracovníků nepřímé péče, jelikož rozšíření kapacity o 5 klientů nepřinese o moc více práce administrativním ani vedoucím pracovníkům.

Rozšiřování pracovních míst se tedy bude týkat jen oblasti přímé péče. Zde se domov rozhodl přijmout dvě zdravotní sestry, kterých je v domově nedostatek.

Mzdové náklady jednotlivých pracovníků v přímé péči za rok 2017 zobrazuje následující tabulka č. 23.

Tab. 23 *Mzdové náklady na zaměstnance v přímé péči před rozšířením kapacity*
(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

Položka	Skutečnost v roce 2017		
	N na 1 z-ce (Kč)	Počet z-ců	N na všechny z-ce (Kč)
Mzdové náklady zdravotní sestry (roční)	288 900	1	288 900
Mzdové náklady sociálního pracovníka (roční)	83 731	2	167 462
Mzdové náklady na pracovníka v sociálních službách	212 258	10	2 122 580

Nejvyšší mzdové náklady na jednoho pracovníka za rok jsou u zdravotnického personálu, kdy domov v současné době zaměstnává pouze 1 zdravotní sestru. Nejvíce pracovníků v přímé péči pracuje v sociálních službách, kdy je současný stav těchto zaměstnanců 10. Všichni tyto pracovníci mají upravenou pracovní dobu na 7,5 hodiny/den. Sociální pracovníci jsou v domově zaměstnáni celkem 2, ale oba mají pouze poloviční úvazek.

V následující tabulce č. 24 jsou popsány plánované náklady na 1 nového zaměstnance, počet nových zaměstnanců, kteří budou pro rozšíření kapacity potřeba, a poté jsou zde vyčísleny celkové náklady na všechny nově přijaté zaměstnance.

Tab. 24 *Mzdové náklady na nové zaměstnance v přímé péči v rámci plánovaného rozšíření kapacity* (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Plánované rozšíření kapacity		
	N na 1 nového z-ce (Kč)	Počet nových z-ců	N na nově přijaté z-ce (Kč)
Mzdové náklady zdravotní sestry (roční)	288 900	2	577 800
Mzdové náklady sociálního pracovníka (roční)	167 462	0	X
Mzdové náklady na pracovníka v sociálních službách	212 258	0	X

V tabulce č. 25 jsou vyčísleny náklady na všechny zaměstnance domova v přímé péči před rozšířením kapacity. Dále jsou zde uvedeny náklady na nově přijaté pracovníky a po sečtení těchto dvou částek dostaneme celkové náklady na pracovníky v přímé péči po rozšíření kapacity.

Tab. 25 *Celkové mzdové náklady na zaměstnance v přímé péči, nové zaměstnance v přímé péči a celkové mzdové náklady v přímé péči po rozšíření kapacity*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	N na všechny zaměstnance před rozšířením kapacity (Kč)	N na nově přijaté zaměstnance (Kč)	N celkem po rozšíření kapacity (Kč)
Mzdové náklady zdravotní sestry (roční)	288 900	577 800	866 700
Mzdové náklady sociálního pracovníka (roční)	334 924	0 Kč	334 924
Mzdové náklady na pracovníka v sociálních službách	2 122 580	0 Kč	2 122 580
Mzdové náklady celkem	2 746 404	577 800	3 324 204

Celkové mzdové náklady na nově přijaté pracovníky domova činí 577 800 Kč. Tato položka představuje náklady na 2 nově přijaté zdravotníky za rok. Pokud bychom sečetli současné mzdové náklady pracovníků v přímé péči s nově přijatými pracovníky, dostaneme celkovou částku mzdových nákladů pracovníků v přímé péči ve výši 3 324 204 Kč za rok.

10.1.3 Náklady na jednoho seniora (náklady na jedno obsazené lůžko)

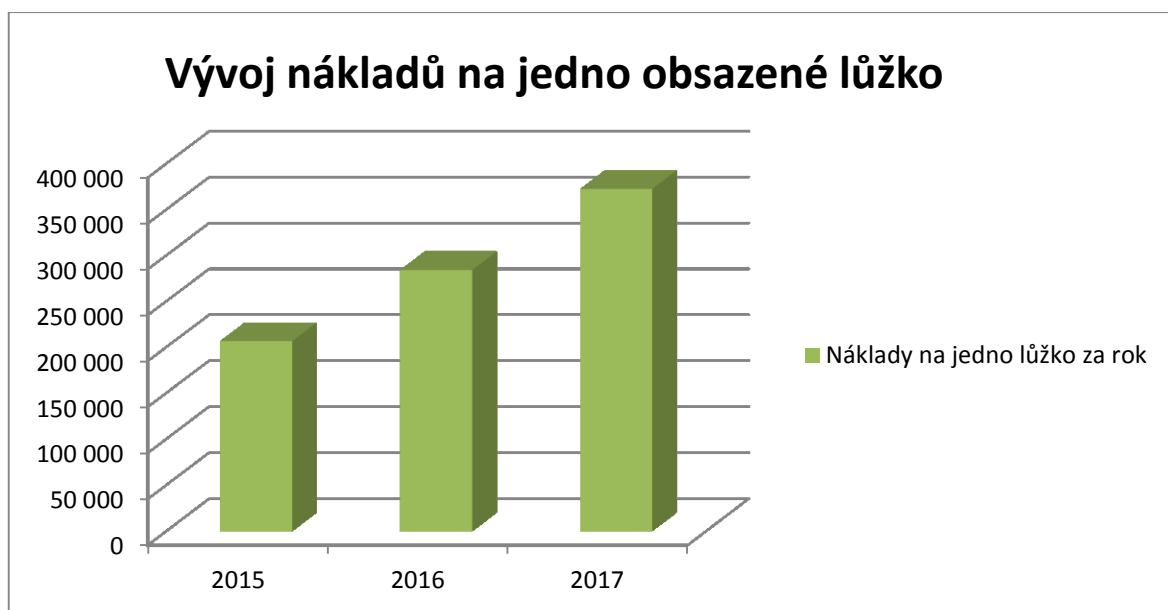
Náklady na jedno lůžko se odvíjejí od celkových nákladů domova za daný rok. Do těchto nákladů domov zahrnuje veškeré náklady, a to včetně nákladů na tvorbu rezervy, opravy apod.

Jak je z následující tabulky a obrázku patrné, náklady na jedno lůžko se každoročně zvyšují. Tento stav je způsobený tím, že v roce 2016 a 2017 proběhly v domově již zmiňované opravy a úpravy areálu. Dále se v těchto letech začala tvořit rezerva na opravu střechy, což je také faktor, který náklady na jedno lůžko zvýšil.

U rozšiřování kapacity budeme vycházet z nákladů, které měl domov seniorů v roce 2017. V tomto roce činily náklady 9 313 346 Kč. Pokud tuto částku vydělíme celkovým počtem obsazených lůžek za daný rok, získáme náklady na jednoho seniora. V roce 2017 tedy náklady na jedno obsazené lůžko činily 372 534 Kč.

Tab. 26 Vývoj nákladů na jedno obsazené lůžko (Zdroj: Vlastní zpracování)

(Kč)	2015	2016	2017
Náklady na jedno lůžko za rok	206 679	284 143	372 534
Náklady celkem	5 166 983	7 103 580	9 313 346
Počet lůžek	25	25	25



Obr. 10 Vývoj nákladů na jedno obsazené lůžko v jednotlivých letech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při plánovaném rozšíření kapacity, by výše nově vzniklých nákladů na jedno obsazené lůžko za rok činila 1 862 670 Kč. Náklady jsou také podrobně popsány v následující tabulce č. 27.

V tabulce jsou uvedeny předpokládané náklady na nově obsazené lůžko, dále jsou zde uvedené celkové náklady za obsazení 25 lůžek a poté předpokládané celkové náklady při zvýšení kapacity a obsazení 30 lůžek.

Tab. 27 Náklady na obsazené lůžko (Zdroj: Vlastní zpracování)

(Kč)	2017
Náklady na 1 obsazené lůžko	372 534
Celkové náklady na lůžka za jeden rok při kapacitě 25 lůžek	9 313 350
Předpokládané celkové náklady na lůžka za jeden rok při kapacitě 30 lůžek	11 176 020
Předpokládané náklady na 5 nově vytvořených lůžek	1 862 670

10.2 Výnosy

Rozšíření kapacity nepřinese organizace pouze náklady, ale také jisté výnosy. Je potřeba si uvědomit, že pokud se vybraný domov pro seniory zaměřuje převážně na klienty ve III. a IV. skupině závislosti na péči, má tento klient nárok na vyšší stupeň příspěvku. O tento příspěvek si domov každoročně žádá, jelikož úhrada od klientů není na pokrytí všech potřebných nákladů dostačující.

Výše měsíčních úhrad od klientů znázorňuje následující tabulka č. 28.

Tab. 28 Měsíční úhrady od klientů

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

Úhrady od klientů (Kč)	
Jednolůžkový pokoj	9 000
Dvoulůžkový/třílůžkový pokoj	8 700

Ceny jsou v domově velmi vstřícné vzhledem k finanční situaci seniorů. Měsíční úhrada činí při ubytování v jednolůžkovém pokoji 9 000 Kč a 8 700 Kč platí klienti, kteří jsou ubytováni ve dvou a třílůžkových pokojích. Tyto úhrady jsou rozděleny, kdy 52% z částky jde na ubytování a péči o klienta a zbylých 48% představuje náklady na celodenní stravu.

Pokud bychom přijali 5 nových klientů a umístili je do jednoho dvoulůžkového a třílůžkového pokoje, úhrady od těchto klientů by činily 522 000 Kč za rok. Podrobný propočet znázorňuje následující tabulka č. 29.

Tab. 29 Předpokládané úhrady od klientů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládaná úhrada od klientů				
	Úhrada 1 klienta za měsíc (Kč)	Počet nových klientů	Úhrada celkem za měsíc (Kč)	Úhrada celkem za rok (Kč)
Celková úhrada od klientů	x	x	43 500 Kč	522 000 Kč
Dvoulůžkový pokoj	8 700 Kč	2	17 400 Kč	208 800 Kč
Třílůžkový pokoj	8 700 Kč	3	26 100 Kč	313 200 Kč

Při plánování rozšíření kapacity je důležité nezapomenout na příspěvek na péči, který je poskytován klientům v různé výši, podle stupně závislosti. Tabulka s jednotlivými příspěvky je uvedena na začátku této kapitoly (tabulka č. 19).

Jelikož je primárním cílem domova přijmout klienty ve III. a IV. skupině závislosti, činí příspěvek 8 800 Kč na III. stupeň a 13 200 Kč na IV. stupeň. V následující tabulce jsou tyto dvě částky zprůměrované, a to z toho důvodu, jelikož ještě nevíme, kolik nově přijatých klientů bude v jaké skupině závislosti. Celkový předpokládaný průměrný příspěvek na péči činí 660 000 Kč za rok. Tento příspěvek je uveden za všech 5 nových klientů.

Tab. 30 *Předpokládaný příspěvek na péči (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Předpokládaný průměrný příspěvek na péči (Kč)	
1 Klient/měsíc	11 000
5 klientů/měsíc	55 000
Celkem za nové klienty za rok	660 000

Vybraný domov seniorů také každoročně žádá o podporu z rozpočtu obce, a proto by této možnosti využil i u plánovaných nových klientů. Průměrně domov žádá o částku ve výši 6 000 Kč/rok na jednu osobu, a to představuje předpokládaný celkový příjem u nově přijatých seniorů ve výši 30 000 Kč za rok.

Tab. 31 *Předpokládaný příspěvek od obcí (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Předpokládaný příspěvek od obcí (Kč)	
Příspěvek na 1 klienta (na rok)	6 000
Příspěvek na nové klienty celkem (na rok)	30 000

Nejvyšší finanční podporu domov každoročně získává od Zlínského kraje. Tato finanční podpora vychází z nákladů na jedno obsazené lůžko za předchozí kalendářní rok. V nákladech na jedno obsazené lůžko jsou zahrnuty veškeré náklady domova, a to včetně tvorby rezervy, oprav apod.

Jelikož byly náklady v roce 2017 poměrně vysoké, dá se očekávat, že i tento finanční příspěvek bude vyšší jak v uplynulém roce. Pokud bychom tuto částku rozpočítali na jedno obsazené lůžko, dostaneme 80 000 Kč na jednoho klienta. Při vynásobení této částky novými klienty činí výše předpokládané finanční podpory od Zlínského kraje na 5 nových lůžek částku 400 000 Kč.

Tab. 32 Předpokládaná finanční podpora od Zlínského kraje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládaná dotace od Zlínského kraje (Kč)	
Předpokládaná dotace od Zlínského kraje celkem	2 400 000
Předpokládaná dotace od Zlínského kraje přepočítaná na jedno lůžko	80 000
Předpokládaná dotace od Zlínského kraje přepočítaná na 5 nových lůžek	400 000

10.3 Shrnutí nákladů a výnosů

Z celkového návrhu na rozšíření kapacity vplynuly jisté jednorázové, neboli pořizovací náklady. Tyto náklady ve výši 305 235 Kč jsou složeny z veškerého potřebného vybavení do dvou nových pokojů, včetně oprav těchto pokojů.

K jednorázovým (pořizovacím) nákladům je potřeba zahrnout také provozní náklady, které bude domov platit každý rok, jelikož jsou tyto náklady spojeny s péčí o nové klienty, s nově přijatým zdravotnickým personálem a také s veškerými náklady na chod domova. Provozní náklady na nově rozšířenou kapacitu 5 lůžek činí 2 440 470 Kč za rok.

Všechny zmíněné náklady znázorňují následující tabulky č. 33 a 34.

Tab. 33 Jednorázové pořizovací náklady na rozšíření kapacity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY – POŘIZOVACÍ (Kč)	305 235
Náklady na vybavení pokojů	305 235

Tab. 34 Celkové provozní (celoroční) náklady na rozšíření kapacity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁKLADY PROVOZNÍ (Kč)	2 440 470
Předpokládané náklady na nově přijaté zdravotní sestry za rok	577 800
Předpokládané náklady na nově obsazená lůžka za rok	1 862 670

Navýšení kapacity ovšem domovu nepřinese pouze náklady, ale také jisté výnosy. Výnosy jsou tvořeny z úhrad od nových klientů, z předpokládaných příspěvků na péči, z předpokládaného příspěvku od obcí a finanční podpory od Zlínského kraje. Celkové výnosy z navýšené kapacity činí 1 612 000 Kč za rok.

Tab. 35 Celkové výnosy z projektu rozšíření kapacity o 5 lůžek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

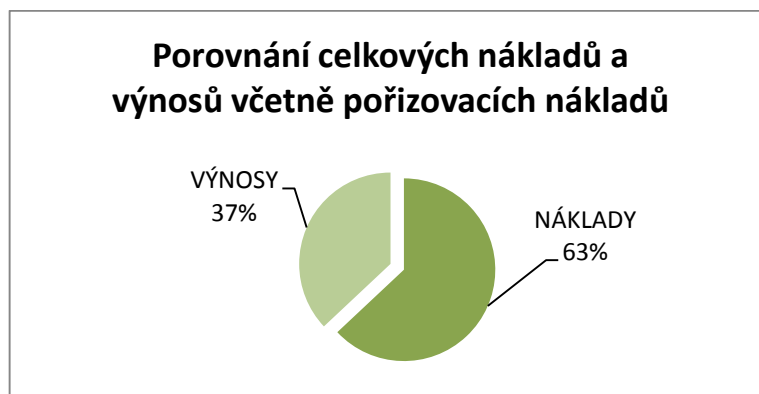
VÝNOSY CELKEM (Kč)	1 612 000
Úhrady od nových klientů za rok	522 000
Předpokládaný příspěvek na péči na nové klienty za rok	660 000
Předpokládaný příspěvek od obcí na nové klienty za rok	30 000
Předpokládaný finanční podpora od Zlínského kraje na nové klienty za rok	400 000

Následující tabulky a grafy názorně ukazují, že náklady převyšují výnosy. V tabulce č. 36 jsou srovnány celkové náklady a výnosy na rozšíření kapacity a v tabulce č. 37 jsou porovnány celkové provozní náklady bez nákladů jednorázových (pořizovacích) s celkovými výnosy.

Tab. 36 Srovnání celkových N a V

(Zdroj: Vlastní zpracování)

POROVNÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ (Kč)		
NÁKLADY	>	VÝNOSY
2 745 705		1 612 000

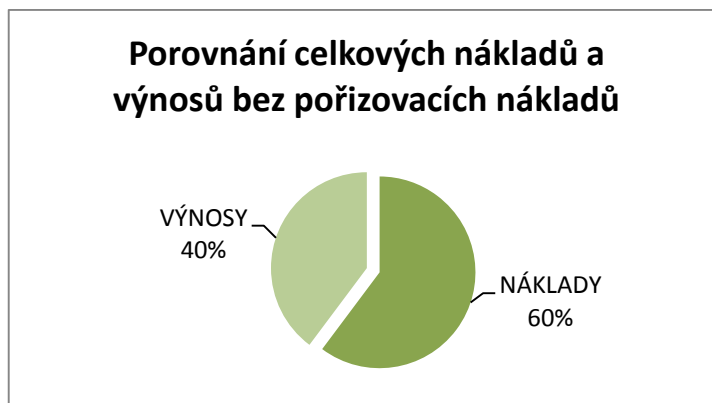


Obr. 11 Porovnání celkových nákladů a výnosů včetně pořizovacích nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 37 Srovnání celkových N a V

bez nákladů pořizovacích (Zdroj: Vlastní zpracování)

POROVNÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ (Kč)		
NÁKLADY	>	VÝNOSY
2 440 470		1 612 000



Obr. 12 Porovnání celkových nákladů a výnosů

bez pořizovacích nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud bychom posoudili celou situaci u rozšíření kapacity, tak z obou tabulek vyplývá, že i po odečtení pořizovacích nákladů jsou výnosy stále o cca 800 000 Kč nižší než náklady. Je tedy zřejmé, že celkový projekt nebude nijak ziskový. Rozšíření kapacity ovšem není realizováno za účelem dosažení vyššího zisku, ale za možností pomoci lidem, kteří péči potřebují a z kapacitních omezení nebyli přijati. Další význam tohoto projektu bylo vhodně investovat finanční prostředky, které má domov uloženy na svém bankovním účtu.

Případná ziskovost by se mohla navýšit prostřednictvím zvýšení úhrad od klientů. Dále by se mohlo předpokládat, že vzroste podpora ze Zlínského kraje, jelikož dojde po rozšíření kapacity k nárůstu celkových nákladů domova. Další možností, jak navýšit výnosy, je zažádat o vyšší finanční podporu od jednotlivých obcí, či oslovit různé firemní a soukromé dárcy, kteří chtějí podpořit správnou věc.

Dále by bylo vhodné pravidelně sledovat různé dotace, příspěvky a granty, které jsou vypisovány v rámci kraje nebo ministerstev. Jedna z možností, jak získat finanční zdroje, je oslovit různé nadace, které uskutečňuje například ČSOB nebo také Nadační fond Tesco.

Obchodní dům Tesco se v rámci programu „Vy rozhodujete, my pomáháme“ zaměřuje na podporu lokálních neziskových a příspěvkových organizací. Princip této nadace spočívá v tom, že zákazníci obchodního centra zvolí jeden ze tří projektů, které podporují společenský život ve svém okolí. V rámci této nadace byly např. nakoupeny polohovací postele do domova pro seniory ve Zlínském kraji.

Dále může domov opět zažádat o dotaci ČSOB Pomáhá regionům a z této dotace by mohl nakoupit např. polohovací elektrické postele, nebo zlepšit vybavení stávajících pokojů.

11 NÁVRH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ VE VYBRANÉM DOMOVĚ PRO SENIORY

Na základě provedené finanční analýzy a zhodnocení současného stavu hospodaření vybraného domova pro seniory bych ráda navrhla využití některých nástrojů controllingu, které by měly vést ke zlepšení hospodaření domova.

Pro potřeby vybraného domova budou navrženy následující controllingové metody:

- plánování
 - ✓ finančních zdrojů
 - ✓ oprav
 - ✓ nákladů
 - ✓ výnosů
 - ✓ cash flow
- krátkodobý výsledek hospodaření
- řízení poměrových ukazatelů

Jelikož je vybraný domov pro seniory pouze střediskem a počet klientů a zaměstnanců je menší jak 50, bylo by pro domov neefektivní a neekonomické zaměstnat pracovníka na pozici controllera. Pro danou organizaci by bylo vhodné vytvořit pozici např. provozního manažera, který by se nezabýval pouze controllingem, ale celým hospodařením organizace.

Je potřeba, aby si domov sám zvážil, zda by byla pro něj tato nová pozice přínosem, a to nejen z finančního hlediska, ale také by tento pracovník uspořil více času stávajícímu administrativnímu zaměstnanci.

11.1 Návrh plánování

Jak vyplynulo z finanční analýzy, vybraný domov pro seniory nemá finanční problémy, které by ohrožovaly jeho schopnost splácet své závazky, ale naopak má dostatek finančních prostředků uložených na svém bankovním účtu. Úkolem plánování by bylo tyto finanční prostředky vhodně investovat, nebo využívat ve prospěch organizace.

Jistý způsob plánování zajistí přesnější informace, kterých může domov využívat a také ulehčí přehled a kontrolu nejen nad finančními prostředky, ale také nad plánovanými akcemi, opravami apod.

11.1.1 Finanční plánování

Finanční plánování by mělo být součástí každé organizace, jelikož jsou finanční prostředky nepostradatelným zdrojem k zajištění její činnosti. Snahou je získat co možná nejvíce těchto prostředků. Velká část příjmů plyne organizaci z její hlavní činnosti, avšak je potřeba, aby dále sledovala dotace, dary a příspěvky, které by mohla získat.

11.1.1.1 Dotace, dary a příspěvky

Jak je zmíněno v analytické části diplomové práce, vybraný domov pro seniory mimo výnosů ze své hlavní činnosti získává i finanční podporu např. od Zlínského kraje nebo obcí z různých krajů České republiky. Je potřeba, aby bylo o tyto příspěvky každoročně zažádáno a také se hledaly nové možnosti, kde finanční zdroje získat.

Finanční podpora z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje

Tuto finanční podporu může domov využít na úhradu uznatelných nákladů dle Programu, kdy tyto náklady musely prokazatelně vzniknout v období minulého roku. Tyto finanční prostředky vybraný domov pro seniory získává od Zlínského kraje a jsou poskytovány v různé výši. Vše závisí na velikosti rozpočtu Zlínského kraje, který prostředky, na poskytnutí této podpory, získává od Ministerstva práce a sociálních věcí.

O tuto finanční podporu může domov každoročně žádat jen díky tomu, že byl Zlínským krajem zaregistrován jako sociální služba. Finanční prostředky z této podpory jsou použity pouze na mzdy pracovníků. Jedinou podmínku, kterou Zlínský kraj při poskytnutí této podpory má, je každoroční navýšení mezd o 10 %.

Jelikož je tato finanční podpora poskytována každý rok ve třech i čtyřech termínech, bylo by pro domov vhodné, aby si tyto podpory evidoval v přehledné tabulce, která by mu pomohla lépe predikovat výši finanční podpory na rok následující. Jelikož výše této podpory vychází z nákladů na obsazená lůžka za předchozí rok, bylo by vhodné, aby i náklady na obsazená lůžka byly pravidelně kontrolovány.

V tabulce č. 38 je na první pohled patrné, kdy byla daná podpora poskytnutá, jaká byla její plánovaná výše a jaká výše byla skutečně poskytnuta. Dále si zde může domov zaznamenat odchylku, neboli rozdíl mezi plánovanou a skutečnou výší finanční podpory. Další položku v tabulce tvoří náklady na lůžko. Tyto náklady jsou důležité, jelikož z jejich výše je finanční podpora vypočítaná. Pokud tedy víme náklady na jedno lůžko, můžeme lépe

odhadnout výši finanční podpory pro další rok. Datum podání žádosti je zde uvedeno proto, aby si o příspěvek domov nezapomněl zažádat. Poslední položka v tabulce udává, na co byla daná podpora použita.

Cílem tabulky je zjednodušit a zpřehlednit jednotlivé výše finanční podpory. Z této tabulky bude hned patrné, jestli se podpora zvyšuje, nebo naopak snižuje a jakou výši podpory můžeme v následujícím roce očekávat.

Tab. 38 *Návrh tabulky na plánované výše finanční podpory z rozpočtu Zlínského kraje v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Finanční podpora z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje								
Rok	Termín	Předpokládaná celková výše podpory (Kč)	Skutečná výše podpory (Kč)	Skutečná výše podpory celkem (Kč)	Odchylka (Kč)	Náklady na jedno lůžko (Kč)	Termín podání žádosti	Využití podpory
2016	I.	4 316 000	1 655 700	2 151 200	-2 164 800	270 353	11.11. 2015	mzdy zaměstnanců
	II.		131 500					
	III.		364 000					
	IV.		X					
Celkem								
2017	I.	3 089 000	1 608 900	2 251 300	-837 700	372 534	13.11. 2016	mzdy zaměstnanců
	II.		151 300					
	III.		491 100					
	IV.		x					
Celkem								
2018	I.	3 030 000	?	?	?	?	8.11. 2017	mzdy zaměstnanců
	II.		?					
	III.		?					
	IV.		?					
Celkem								

V tabulce č. 38 je prakticky znázorněno, jak lze jednotlivá políčka vyplnit. Je zde uvedena předpokládaná výše, která je, jak lze na odchylkách vidět, každý rok daleko vyšší, než skutečná částka, kterou domov opravdu získá. Jsou zde uvedeny i jednotlivé částky, které byly získány v průběhu roku a také termín podání žádosti, který je vždy v říjnu nebo v listopadu v roce, kdy o podporu žádáme. Předpokládaná výše podpory na rok 2018 je 3 030 000 Kč a o podporu bylo zažádáno 8. 11. 2017.

Podobnou tabulku pro zaznamenávání podpory z rozpočtů obcí má již domov zpracovanou a pravidelně ji využívá. Já jsem pouze tuto tabulku rozšířila o období, ve kterém je o podporu žádáno, dále o plánovanou a skutečnou výši podpory a následně o odchylku těchto dvou hodnot. Při pohledu na tabulku by mělo být hned patrné, která obec podporu již poskytla a která nikoliv. V posledním sloupečku si pak domov může evidovat, zda podpora byla poskytnuta formou daru, finanční podpory nebo dotace.

Příspěvek od Úřadu práce

V rámci navrženého rozšíření kapacity by bylo potřeba zaměstnat dvě nové zdravotní sestry. V případě, že by byly vybrány osoby, které spadají do tzv. ohrožené kategorie na trhu práce, získal by domov příspěvek od Úřadu práce, v rámci podpory aktivní politiky zaměstnanosti. Tento příspěvek je poskytován v případě zaměstnání uchazeče, který je evidován na Úřadu práce déle jak 6 měsíců. V případě invalidní osoby je tato doba zkrácena na 3 měsíce. Do ohrožené kategorie řadíme osoby:

- dlouhodobě nezaměstnané (déle jak 12 měsíců)
- osoby mladší 30 let
- osoby starší 50 let

Podmínkou poskytnutí příspěvku je uzavření pracovního poměru s uchazečem, kdy délka zaměstnání musí být minimálně 1 rok. Výše stanoveného příspěvku je stanovena individuálně, a to podle toho, zda je uchazeč o zaměstnání považován za silně znevýhodněného, nebo nikoliv. Výše příspěvku je proto velmi individuální a pohybuje se v rozmezí od 10 000 Kč do 15 000 Kč měsíčně. Příspěvky jsou vypláceny až po výplatě mzdy zaměstnanci, tedy zpětně Úřad práce odešle vyúčtování. Příspěvek je poskytován v maximální délce 6 měsíců.

Jelikož je tento příspěvek poskytován velmi nepravidelně a velmi málo, není potřeba, aby si domov vedl složitou a podrobnou tabulku. Pro sledování tohoto příspěvku postačí pouze základní tabulka č. 40, kde jsou vypsány příspěvky, které domov získal v roce 2013, 2014 a 2015. Všichni tito přijatí zaměstnanci se ucházeli o místo pracovníka v sociálních službách.

Tab. 40 Návrh jednotlivých příspěvků od Úřadu práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek od úřadu práce						
Rok	Počet přijatých pracovníků	Jméno zaměstnance	Pracovní pozice	Datum přijetí zaměstnance	Datum poskytnutí příspěvku	Výše poskytnutého příspěvku (Kč)
2013	2	xxx	prac. v sociálních službách	123 000
2014	2	xxx	prac. v sociálních službách	142 838
2015	1	xxx	prac. v sociálních službách	35 583

Příspěvek na péči

Příspěvky na péči tvoří velkou část příjmů organizace. Jsou poskytovány seniorům podle stupně jejich závislosti na pomoci druhé osoby. Domov se zaměřuje převážně na osoby ve III. a IV. stupni závislosti, kde jsou tyto příspěvky dosti vysoké a kompenzují tak nízké úhrady od klientů. Příspěvky jsou poskytovány měsíčně a je potřeba, aby každý klient v domově měl o příspěvek zažádáno. Příspěvek slouží na provozní náklady, které jsou spojeny s péčí o klienta, stravou a ubytováním. Aby bylo dobře znatelné, kdo má na jaký příspěvek nárok, je dobré si údaje zaznamenávat v přehledné formě.

Tab. 41 Návrh tabulky k evidenci jednotlivých příspěvků na péči

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Evidenze příspěvků na péči							
Jméno klienta	Má/Nemá nárok na příspěvek	Stupeň závislosti	Výše příspěvku (Kč)	Datum žádosti	Zaplaceno	Datum schválení příspěvku	Datum úhrady prvního příspěvku
Xxx	Má	III.	8 800	...	ano
Xxx	Má	IV.	13 200	...	ano
Xxx	Nemá	X	0	x	ne	x	x
Xxx	Má	II.	4 400	...	ano
Xxx	Má	I.	880	...	ano

Tabulka je navržena a vyplněna tak, aby bylo na první pohled patrné, jestli daný klient má nebo nemá nárok na příspěvek na péči. Pokud ano, je zaznamenán stupeň jeho závislosti, výše příspěvku, který se k dané závislosti vztahuje a datum žádosti o příspěvek na péči.

Pokud bude příspěvek schválený, zapíše se také datum schválení příspěvku a datum první úhrady. Po schválení jsou tyto příspěvky pravidelně poskytovány.

Dary od fyzických a právnických osob, fundraising

V dnešní době je spousta fyzických i právnických osob, které rády poskytnou dary, a to nejen z důvodu snížení daňového základu, ale také proto, aby pomohly dobré věci. Je důležité, aby bylo o domově slyšet, což by v dnešní době internetu a sociálních sítí nemusel být moc velký problém. Pokud by např. na svých webových stránkách domov zveřejnil dary nebo sbírky, které by mu pomohly, potenciální dárci by díky tomu věděli, čím, nebo jakou částkou mohou pomoci.

Další možností, jak by organizace mohla získat více finančních prostředků, je fundraising. Jedná se o systematické získávání finančních i nefinančních prostředků, které jsou potřeba k tomu, aby organizace mohla realizovat své poslání. (Boukal, 2013, s. 34)

Výše navržený provozní manažer by se mohl zabývat i touto oblastí, neboli by mohl být také fundraiserem vybraného domova pro seniory. V rámci své pracovní náplně by oslovoval potenciální donátory, sledoval by dotační výzvy, uskutečňoval by různá osobní setkání s potenciálními firemními, nebo soukromými dárci a řídil by vše, co se týče různých podpor, příspěvků apod.

Nadace a nadační fondy

Vybraný domov pro seniory již v roce 2016 získal finanční podporu od nadace ČSOB Pomáhá regionům, kdy získané prostředky využil na vybudování chodníků ke kapliče v areálu domova. V dalších letech nebylo již o podporu zažádáno. V rámci controllingu by se mohlo o tuto dotaci znovu a pravidelně zažádat. (ČSOB, © 2018)

Dále by mohl domov seniorů využít nadace „Vy rozhodujete, my pomáháme“, kterou každoročně organizuje Nadační fond Tesco. Tato nadace je zaměřena na podporu lokálních neziskových a příspěvkových organizací. Princip tohoto programu spočívá v tom, že zákazníci obchodního domu zvolí jeden ze tří projektů, které podporují společenský život ve svém okolí. Do této nadace se mohou zapojit všechny neziskové organizace, jejichž činnost spadá do oblasti sociální a humanitní činnosti. Přihlášku do programu je potřeba zaslat do stanoveného data. Letos se tyto přihlášky musely zaslat nejpozději do 1. dubna 2018. Tato nadace tedy představuje příležitost pro další rok. (Tesco Stores ČR a.s., © 2017)

11.1.1.2 Doplnková činnost

Z finanční analýzy jsme zjistili, že vybraný domov pro seniory neposkytuje žádné doplňkové činnosti. Tyto činnosti by mohly pozitivně ovlivnit hospodaření celé organizace, jelikož jsou provozovány za účelem podpory činnosti hlavní. Mezi doplňkovou činností by mohl vybraný domov zařadit výrobu a prodej keramických a jiných výrobků. Dále by mohl poskytovat stravovací služby jak pro obec, ve které se domov nachází, tak i pro blízké okolí.

Výroba a prodej výrobků

Domov se již dlouhou dobu věnuje výrobě keramických a jiných výrobků na různé příležitosti jako jsou Vánoce, Velikonoce apod. Ovšem stále tyto výrobky dělá pouze pro své vlastní potěšení, a to je škoda. Jelikož si v nedávné době domov pořídil keramickou pec, daly by se výrobky vyrábět a prodávat na různých jarmarcích, akcích, nebo dokonce na internetových stránkách. Výrobky jsou vyráběny zaměstnancem domova, který zajišťuje aktivizační činnosti seniorů. Ovšem do výroby se zapojují i samotní klienti. Tato činnost by mohla pozitivně ovlivnit jak finanční stránku, tak i vyplnit čas seniorům. Výrobky by poté mohly být vystaveny na internetových stránkách domova, kde by byla napsaná doporučená cena výrobku a místa, kde se jednotlivé výrobky dají koupit.

Tab. 42 Návrh tabulky k evidenci prodaných výrobků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Evidenze prodaných výrobků					
Název výrobku	Počet vyrobených kusů	Počet prodaných kusů	Doporučená cena (Kč)	Skutečně zaplacená cena (Kč)	Odchylka (Kč)

Uvedená tabulka umožní při prodeji výrobků sledovat, kolik se již prodalo a za jakou cenu. Doporučená a skutečná cena je v tabulce uvedena proto, aby domov mohl sledovat, jakou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit. Poté by mohl sám usoudit, zdali jsou výrobky příliš drahé, nebo naopak příliš levné. Samozřejmě při stanovení cen se musí vycházet z cen materiálu a mzdových nákladů pracovníka, který dané výrobky vyrábí. K této ceně je pak potřeba přičíst ziskovou marži, aby se prodej výrobků organizaci

vyplatil. Při prodeji na různých akcích a jarmarcích je potřeba započítat čas strávený nad balením, cestou a náklady na pohonné hmoty.

Názornou ukázkou, jak stanovit cenu jednoho výrobku, znázorňuje následující tabulka č. 43. V této tabulce je navržena možná kalkulace na jeden keramický hrníček. Doporučená cena hrníčku byla stanovena na 90 Kč. V této ceně jsou obsaženy celkové náklady na výrobu jednoho hrníčku. Přímé náklady činí 42 Kč, kdy je v této položce započítána hlína na výrobu hrníčku, barva a glazura. Nepřímé náklady jsou tvořeny ze mzdy pracovnice, která výrobky vyrábí, spotřeba vody, elektřiny na keramickou pec a ostatního materiálu, který zahrnuje různé čisticí a pomocné prostředky k výrobě. Oprava a údržba se vztahuje na keramickou pec. Cena hrníčku je pouze doporučená, z čehož vyplývá, že zisk se může v konečném důsledku lišit, podle toho, kolik budou zákazníci ochotni za daný výrobek zaplatit.

Tab. 43 *Návrh cenové kalkulace keramického hrníčku*

(Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory)

Cenová kalkulace keramického hrníčku (Kč)	
Přímé náklady	42,00
Náklady na materiál (hlína, barva, glazura)	42,00
Nepřímé náklady	26,60
Mzdové náklady	15,00
Spotřeba vody	3,50
Spotřeba elektřiny	4,70
Ostatní materiál	2,90
Opravy a údržba	0,50
Náklady na 1 hrníček	68,60
Doporučená cena hrníčku	90
Plánovaný zisk z jednoho hrníčku	21,40

Stravovací služby v jídelně domova

Možnost domova, jak podpořit své hospodaření, je poskytovat stravovací služby osobám, které si nemohou nebo nechtějí vařit samy. Tato služba by mohla být poskytována v místní jídelně, popřípadě by mohly být jídla rozvážena přímo do domácností. To by ovšem přineslo další náklady, spojené se mzdou řidiče, náklady na automobil a pohonné hmoty.

Bylo by vhodné, aby byla nejdříve provedena menší analýza okolí, která by ukázala, jak velký zájem by o tuto službu byl. Pro menší průzkum byl navrhnout dotazník, který je uveden v příloze PI této diplomové práce.

V současné době jsou v domově zaměstnány dvě kuchařky, které vaří klientům a zaměstnancům domova. Pokud by došlo k navýšení vařených jídel, bylo by potřeba zvážit přijetí nové pracovní síly do kuchyně.

Před realizací je důležité, aby si domov určil cenu za jeden oběd pro klienty domova a pro veřejnost by k této ceně připočítal ziskovou marži. Jelikož s touto službou souvisí i administrativní činnost, která spočívá v objednávání jídel a placení obědů, je potřeba do této ceny zahrnout nejen náklady na potraviny a mzdu kuchařky, ale také tuto administrativní část.

Tab. 44 *Návrh tabulky na stravovací služby (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Evidence strážníků						
Jméno strážníka	Rok	Měsíc	Počet obědů	Cena za 1 oběd (Kč)	Cena celkem (Kč)	Datum úhrady

Úkolem tabulky č. 44 je evidence jednotlivých strážníků a celkový počet obědů, které má strážník zaplatit, cena za jeden oběd a datum úhrady. Pokud by se obědy rozvážely, je potřeba do ceny obědů zahrnout i zmiňované pohonné hmoty a mzdu řidiče. Řidič by mohl být zaměstnán na DPP nebo DPČ, popřípadě by se mohlo jednat o dobrovolníka.

Pro představu je v následující tabulce č. 45 znázorněna kalkulace jednoho oběda pro cizího strážníka. Momentálně je v kuchyni připravováno každý den 25 obědů pro klienty a zhruba 10 obědů pro zaměstnance domova. Celkově je tedy denně připravováno cca 35 obědů. V současné době jsou zaměstnány dvě kuchařky na plný úvazek. Celková kapacita vývařovny je cca 80 obědů/denně. Pokud by činil celkový odběr od cizích strážníků maximálně 40 obědů denně, nebylo by nutné zaměstnat novou pracovní sílu ani rozšiřovat kapacitu vývařovny. Pokud by byl zájem vyšší, měl by domov popřemýšlet nad další

kuchařkou nebo alespoň pomocnicí. Při vyšším odběru obědů by domov musel také zvážit investici do rozšíření a nového vybavení kuchyně.

Domov spíše preferuje variantu vařit maximálně 80 obědů denně a nerozšiřovat kapacitu vývařovny ani nezvyšovat současný stav kuchařek.

Tab. 45 *Návrh kalkulace oběda pro cizího strážníka*

(Zdroj: *Vlastní zpracování, interní zdroje vybraného domova pro seniory*)

Cenová kalkulace oběda pro cizí strážníky (Kč)	
Přímé náklady	34,00
Náklady na potraviny	34,00
Nepřímé náklady	21,13
Mzdové náklady	16,63
Spotřeba vody	0,50
Spotřeba elektřiny, plynu	2,40
Ostatní materiál	0,40
Opravy a údržba	1,20
Náklady na 1 oběd celkem	55,13
Cena oběda pro cizí strážníky	65
Plánovaný zisk z jednoho oběda	9,87

Průměrné přímé náklady na jeden oběd činí 34 Kč. V této ceně jsou zahrnuty veškeré náklady na potraviny. V nepřímých nákladech jsou zahrnuty mzdy pro obě kuchařky a malá část pro administrativního pracovníka. Dále je v nepřímých nákladech obsažena spotřeba vody, elektřiny, plynu a ostatního materiálu, jako jsou různé dezinfekční a mycí přípravky, houbičky, apod. Celkové náklady na jeden oběd jsou ve výši 55,13 Kč. Plánovaný zisk z jednoho oběda byl stanoven na necelých 10 Kč/oběd. Zisk by se dal ještě upravit podle toho, jaký by byl zájem o tuto službu. Podrobný rozpis denního, týdenního, měsíčního a ročního zisku z poskytovaných obědů uvádí následující tabulka č. 46. V tabulce jsou uvedeny zisky jen do 40 obědů pro cizí strážníky za jeden den. V případě, že by se obědy rozvažely, je potřeba ke každé ceně oběda připočítat 4 Kč za 1 kilometr. V této částce je zahrnut benzín a opotřebení auta. Rozvoz by byl poskytován jen v případě, že by se místa řidiče zhostil dobrovolník. V jiném případě, by tato služba nebyla domovem poskytována.

Tab. 46 *Výše zisku při určitém počtu odebraných obědů cizími strávníky**(Zdroj: Vlastní zpracování)*

(Kč)	40 obědů	30 obědů	20 obědů	10 obědů	5 obědů
Zisk z jednoho oběda	9,87	9,87	9,87	9,87	9,87
Zisk za jeden den při odebrání x obědů denně	394,80	296,10	197,40	98,70	49,35
Zisk za týden (pondělí - pátek)	1 974,00	1 480,50	987,00	493,50	246,75
Zisk za měsíc (cca 20 dní)	7 896,00	5 922,00	3 948,00	1 974,00	987,00
Zisk za jeden rok (12 měsíců)	94 752,00	71 064,00	47 376,00	23 688,00	11 844,00

11.1.2 Plánování oprav

Vybraný domov seniorů se nachází ve starší zástavbě, která by potřebovala nemálo oprav a rekonstrukcí. V roce 2016 bylo pořízeno tepelné čerpadlo, které zajistí domovu levnější formu vytápění. V roce 2017 se začaly provádět i opravy uvnitř objektu, které spočívaly v opravě všech sociálních zařízení a kanalizace. Budova, ve které se domov nachází, bude potřebovat i v následujících letech pokračovat v opravách a rekonstrukcích a aby tyto opravy nebyly nahodilé, bylo by dobré je plánovat delší dobu dopředu. Výhodou plánování oprav by bylo předběžné zjištění ceny opravy, se kterou by se nadále mohlo počítat v rozpočtu organizace. Pokud by byla potřeba tvorby rezervy na danou opravu, je dobré si tuto skutečnost zaznamenat a počítat s ní.

V současné době domov plánuje opravu střechy, která se uskuteční za dva roky. Na danou opravu byla vytvořena rezerva, která pokryje větší polovinu její ceny. Bylo by tedy vhodné, aby se rezervy začaly tvořit s větším předstihem a mohly by tak pokrýt větší hodnotu oprav. Návrh tabulky pro plánování tvorby rezerv, představuje následující tabulka číslo 47. V tabulce je i názorně ukázán rozpis již zmiňované opravy střechy. Organizace by mohla začít vytvářet rezervu na výměnu oken v celém areálu domova.

V následující tabulce je uveden důvod tvorby dané rezervy, její výše a počet let tvorby. Dále je zde uvedena konečná částka, kterou chce organizace danou rezervou našetřit. Celková hodnota opravy se uvádí z toho důvodu, aby bylo možné vypočítat odchylku od částky, která bude rezervou naspořena a celkovou výší ceny, potřebné k realizaci opravy.

V posledních sloupcích je pak uveden rok začátku tvorby rezervy a rok konce tvorby rezervy.

Tab. 47 *Návrh tabulky pro tvorbu rezervy (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Tabulka pro tvorbu rezervy							
Důvod tvorby rezervy	Výše tvorby rezervy (Kč)	Počet let tvorby rezervy	Konečná částka rezervy (Kč)	Celková hodnota opravy (Kč)	Odchylka ceny (Kč)	Rok vzniku rezervy	Konec tvorby rezervy
Oprava střechy	700 000	3	2 100 000	4 000 000	1 900 000	2016	2018

Tabulka plánu oprav obsahuje údaje o dané opravě, předpokládané a skutečné datum opravy, předpokládanou a skutečnou cenu a poté odchylku od skutečné a plánované ceny. Při výpočtu odchylky lze na první pohled vidět, zda byla oprava více, či méně nákladná a kolik prostředků nám chybělo, nebo naopak kolik jsme ušetřili. Kolonka, zabývající se tvorbou rezervy, bude vypisována pouze v případě, že je nutné na danou opravu rezervu vytvářet. V posledním sloupečku se pak zaznačí, z jakého zdroje bylo na opravu čerpáno. Největší pravděpodobnost je, že opravy budou hrazeny z bankovního účtu domova, ale také mohou být financovány z různých dotací, z vytvořené rezervy nebo z finančního příspěvku. Názorná ukázka je uvedena v následující tabulce č. 48, kde jsou uvedeny opravy provedené v roce 2017 a plánované opravy na rok 2019.

Tab. 48 *Tabulka plánu oprav na rok 2017 až 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Plán oprav							
Popis opravy	Předpokládaný rok opravy	Skutečné datum opravy	Předpokládaná cena opravy (Kč)	Skutečná cena opravy (Kč)	Odchylka (Kč)	Tvorba rezervy (Kč)	Částka čerpána z:
Kanalizace	2017	4. 9. 2017	1 200 000	950 000	250 000	X	VH min. let
Sociální zařízení	2017	7. 6. 2017	1 800 000	1 320 000	480 000	X	VH min. let
Střecha	2019	?	4 000 000	?	?	2 100 000	Rezerva + ?

Při využití této tabulky se může předejít nedostatku finančních prostředků již na naplánované opravy. Dále bude mít domov pro seniory jasný přehled o tom, co již bylo opraveno a co naopak ještě opravit potřebuje. V tabulce se mohou naplánovat opravy i na příští rok.

11.1.3 Plánování nákladů a výnosů

Tento controllingový nástroj bych ráda zavedla z toho důvodu, aby organizace měla přehled o tom, jaké náklady a výnosy byly v minulém období a jaká výše je předpokládána pro období následující. Odchytky poté organizaci umožní sledovat rozdíl mezi skutečnými a plánovanými hodnotami, zkoumat jejich příčinu a stanovit možná opatření pro další rok.

11.1.3.1 Plánování nákladů

Následující tabulka č. 49 byla navržena pro sledování jednotlivých nákladů vybraného domova pro seniory v jednotlivém čtvrtletí, včetně zkoumání odchylek. Tabulka obsahuje údaje o názvu vybraného nákladu a hodnoty plánované a skutečné výše nákladů. Rozdíl mezi celkovou skutečnou a plánovanou hodnotou tvoří odchylku, která se v dané tabulce vypočítá v korunovém i v % vyjádření. Pro výpočet jednotlivých odchylek jsou uvedeny následující vzorce:

Absolutní hodnota (v Kč) = skutečná hodnota – plánovaná hodnota

*Relativní odhylnka (v %) = $\frac{\text{skutečná hodnota} - \text{plánovaná hodnota}}{\text{plánovaná hodnota}} * 100$*

Díky porovnání jednotlivých hodnot nákladů v plánovaném a skutečném období bude vybraný domov pro seniory schopen lépe odhadnout hodnotu daných nákladů pro období následující.

Jelikož do současné doby nebyly prováděny žádné činnosti, týkající se plánování, bude lepší, když se náklady a výnosy budou sledovat čtvrtletně.

Pokud by se domov pro seniory rozhodl vytvořit doplňkovou činnost, bylo by dobré, aby jednotlivé náklady z této činnosti evidoval ve zvláštní tabulce a neuváděl tyto hodnoty společně s hlavní činností.

Následující tabulka je pro představu vyplněna hodnotami nákladů roku 2016 (minulé období) a 2017 (skutečné náklady). Je zde uvedena i odchylka, ze které lze jednoduše vyčíst, u kterých nákladů jsme se od plánu odchýlili a v jaké výši.

Červeně jsou vyznačeny náklady, které vzrostly oproti plánované hodnotě.

Tab. 49 Návrh plánovací tabulky nákladů na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka nákladů pro rok 2017 (Kč)										
Název nákladů	Náklady v minulém období	Roční plán nákladů	Skutečné náklady					Celkem	Odchylka nákladů	% rozdíl nákladů
			I.	II.	III.	IV.				
Mzdové náklady	3 364 212	3 700 633	973 321	994 333	928 445	1 022 039	3 918 138	217 505	5,88%	
Spotřeba materiálu	1 383 721	1 522 093	283 120	274 569	271 584	299 882	1 129 155	- 392 938	- 25,82 %	
Spotřeba energie	632 882	696 170	195 756	193 521	196 845	196 903	783 025	86 855	12,48 %	
Opravy a udržování	812 909	3 894 200	42 754	1 359 110	989 128	50 026	2 441 018	- 1 453 182	- 37,32 %	
Cestovné	24 322	1 000	0	0	3 466	0	3 466	2 466	246,60 %	
Ostatní služby	96 796	106 476	50 544	51 895	59 365	49 852	211 656	105 180	98,78 %	
Odpisy majetku	84 592	126 888	0	0	0	126 888	126 888	0	0,00%	
Ostatní provozní náklady	704 146	700 000	175 000	175 000	175 000	175 000	700 000	0	0,00%	
Náklady celkem	7 103 580	10 500 000	1 720 495	3 048 428	2 623 833	1 920 5 90	9 313 346	- 1 186 654	- 11,30 %	

Pro lepší orientaci ve mzdových nákladech a potřebě finančních prostředků pro jejich úhradu bude lepší, aby domov tyto mzdové náklady evidoval a plánoval ve zvláštní tabulce. Taková evidence mzdových nákladů umožní přehledný obraz o celkových personálních nákladech v jednotlivém čtvrtletí a o jednotlivém počtu zaměstnanců v daném roce.

Pro tuto potřebu byla vytvořena následující tabulka č. 50, která uvádí současný počet pracovníků na jednotlivých pozicích. Dále tabulka uvádí plánované náklady na zaměstnance a skutečné náklady organizace. Odchylka mzdových nákladů je poté dána rozdílem mezi skutečnými a plánovanými mzdovými náklady organizace. Odchylka je zde vyjádřena v korunách i v procentech.

V tabulce je dále uvedeno zákonné sociální a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady.

Do řádku ostatních sociálních nákladů vybraný domov pro seniory zahrnuje náklady na různá školení zaměstnanců a ochranné pracovní pomůcky.

Tab. 50 *Návrh tabulky mzdových nákladů na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Tabulka mzdových nákladů pro rok 2017 (Kč)										
Popis nákladu	Minulé období	Počet prac.	Plánované náklady	Skutečné náklady					Odchylka N	% rozdíl N
				I.	II.	III.	IV.	Celkem		
Mzdové náklady	3 364 212	21	3 700 633	973 321	994 333	928 445	1 022 039	3 918 138	+ 217 505	5,88%
Sociální pracovníci	230 031	2	253 034	62 693	62 693	62 693	62 692	250 771	- 2 263	- 0,89%
Pracovníci v sociálních službách	1 407 892	10	1 548 681	387 170	387 170	387 171	387 181	1 589 269	40 588	2,62%
Zdravotničtí pracovníci	188 645	1	207 510	54 078	54 078	54 078	54 078	216 312	8 802	4,24%
THP pracovníci	451 848	3	497 033	165 934	165 935	165 934	165 934	663 737	166 703	33,54 %
Ostatní pracovníci	207 932	5	228 725	57 177	57 178	57 177	57 177	228 709	- 16	- 0,01%
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	784 253	X	862 678	225 203	225 204	225 204	225 203	900 814	38 136	4,42%
Ostatní sociální náklady	93 611	X	102 972	10 523	24 635	21 589	11 779	68 526	- 34 446	- 33,45 %

Při průběžné evidenci a plánování všech nákladů bude mít organizace přehled o všech svých nákladech a díky tomu bude moci průběžně sledovat, jak se zvyšují, nebo naopak snižují náklady na jedno obsazené lůžko, jelikož vycházejí právě z celkových nákladů domova.

11.1.3.2 Plánování výnosů

Tabulka č. 51 byla podobně jako u nákladů navržena pro plánování jednotlivých výnosů v jednotlivém čtvrtletí daného roku. Tabulka uvádí informace o názvu vybraných výnosů, které jsou v domově každoročně evidovány. Dále uvádí plánovanou a skutečnou hodnotu výnosů. Z hodnoty plánované a skutečné výše výnosů se pak vypočítá odchylka, neboli rozdíl mezi skutečnou a plánovanou hodnotou daného výnosu. Tato odchylka se v tabulce eviduje v korunovém i procentuálním vyjádření.

Díky tomu, že bude domov pravidelně sledovat jednotlivé výše svých skutečných a plánovaných hodnot, bude moci lépe odhadnout budoucí hodnoty v příštím období a dále bude schopen lépe reagovat na vzniklé odchylky.

Pokud by se vybraný domov rozhodl pro zavedení doplňkové činnosti, bylo by dobré, aby také výnosy evidoval ve zvláštní tabulce, aby nebyly tyto hodnoty uváděny společně s hlavní činností.

Červeně jsou vyznačeny výnosy, které klesly oproti plánované hodnotě.

Tab. 51 Návrh plánovací tabulky výnosů na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka plánovaných výnosů pro rok 2017 (Kč)									
Název výnosů	Výnosy minulé období	Plánovaná výše výnosů	Skutečné výnosy					Odchylka výnosů	% rozdíl výnosů
			I.	II.	III.	IV.	Celkem		
Úhrady od klientů	2 448 792	2 693 672	649 132	649 132	648 524	649 738	2 596 526	- 97 146	- 3,61%
Příspěvky na péči	2 100 828	2 310 910	589 380	589 380	588 633	590 127	2 357 520	46 610	2,02%
Finanční podpora ze Zlínského kraje	2 151 200	308900 0	1 608 900	0	151 300	491 100	2 251 300	- 837 700	- 27,12%
Finanční příspěvek od obcí	58 000	63 800	22 500	30 000	53 500	30 125	136 125	72 325	113,3 6%
Dotace z úřadu práce	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Nadace a nadační fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Ostatní zdroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Výnosy celkem	6 758 820	8 157 382	2 869 912	1 268 512	1 441 957	1 761 090	7 341 471	-815 911	- 10,00%

11.2 Řízení a plánování cash flow

Jelikož vybraný domov pro seniory sestavuje výkaz cash flow, nemá potřebný přehled nad svými peněžními toky. Proto by bylo vhodné, aby tento výkaz byl sestavován alespoň jednou ročně. Díky pravidelnému sestavování výkazu cash flow bude mít organizace přehled o svých příjmech a výdajích, bude se moci připravit na případnou platební neschopnost nebo naopak bude moci využít volných finančních prostředků, které by jinak zbytečně ležely na bankovním účtu.

Následující tabulka č. 52 znázorňuje možnost plánování jednotlivých příjmů a výdajů organizace. Tabulka je rozdělena na plánované a skutečné hodnoty, ze kterých se poté vypočítá rozdíl neboli celková odchylka.

Tab. 52 Návrh tabulky plánování cash flow za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka Cash flow za rok 2017 (Kč)					
	Minulé období	Plánovaná hodnota	Skutečné hodnoty	Celková odchylka	% odchylka
Stav finančních prostředků na začátku období	4 311 712	4742883	4 799 495	56 612	1,19%
+ výsledek hospodaření	-344 760	-1 200 000	-1 971 875	- 771 875	64,32%
+ odpisy dlouhodobého majetku	84 592	93 051	126 888	33 837	36,36%
+ tvorba rezerv	700 000	770 000	700 000	- 70 000	-9,09%
- čerpání rezerv	0	0	0	x	x
- přírůstek pohledávek	0	0	-500	- 500	x
+ úbytek pohledávek	7 555	8 311	0	- 8 311	-100,00%
- dohadné účty aktivní	0	0	-81 000	- 81 000	x
+ dohadné účty pasivní	0	0	0	x	x
- přírůstek krátkodobých závazků	154 418	169 860	0	- 169 860	-100,00%
+ úbytek krátkodobých závazků	0	0	-124 844	- 124 844	x
- přírůstek zásob	0	0	0	x	x
+ úbytek zásob	0	0	0	x	x
+ ostatní příjmy	0	0	0	x	x
+/- přírůstek peněz na cestě	0	0	0	x	x
- ostatní výdaje	-116 962	-128 658	0	-128 658	-100,00%
- výdaje příštích období	2 940	3 234	473	2 761	-85,37%
Stav finančních prostředků na konci období	4 799 495	5 279 445	3 448 637	- 1 830 808	-34,68%

Pokud by se organizaci výkaz cash flow osvědčil, bylo by vhodné, aby jej sestavovala vícekrát do roka. Ideálně by bylo sestavovat tento výkaz každý měsíc, nebo alespoň jednou za čtvrt roku. Každopádně by to napomohlo hospodárnému nakládání s finančními prostředky a organizace by měla přehled o svých peněžních tocích.

Pokud by se sestavování výkazu cash flow organizaci osvědčilo, bylo by vhodné jej sestavovat alespoň čtvrtletně. Pro tuto situaci byla navržena tabulka č. 53, která počítá se čtvrtletním plánováním peněžních toků.

Tab. 53 Návrh podrobného plánování Cash flow (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka Cash flow (Kč)													
		Plánovaná hodnota					Skutečná hodnota					Celková odchylka	% odchylka
		1	2	3	4	Celkem	1	2	3	4	Celkem		
Stav finančních prostředků na začátku období													
+	výsledek hospodaření												
+	odpisy dlouhodobého majetku												
+	tvorba rezerv												
-	čerpání rezerv												
-	přírůstek pohledávek												
+	úbytek pohledávek												
-	dohadné účty aktivní												
+	dohadné účty pasivní												
+	přírůstek krátkodobých závazků												
-	úbytek krátkodobých závazků												
-	přírůstek zásob												
+	úbytek zásob												
+/-	přírůstek peněz na cestě												
+	ostatní příjmy												
-	ostatní výdaje												
Stav finančních prostředků na konci období													

Při sestavování tabulky cash flow bylo vycházeno z upraveného výpočtu pro neziskové organizace. Jedná se o výpočet nepřímou metodou a v tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky, které se při této metodě využívají. Pro zjednodušení je u každé položky znázorněno, jestli se daná položka přičítá nebo odečítá.

Při pravidelném sestavování výkazu cash flow bude mít organizace lepší přehled o všech svých příjmech a výdajích. Z tohoto výsledku pak může sama usoudit, zda má dostatek finančních prostředků pro realizaci různých oprav, investic a podobně. Organizace se tak alespoň částečně může připravit na neschopnost splatit své závazky, nebo naopak využít volné finanční zdroje.

Pokud by organizace provozovala doplňkovou činnost, bylo by vhodné, aby tabulku cash flow vedla pro tuto činnost odděleně.

11.3 Krátkodobý výsledek hospodaření

Aby měl domov pro seniory lepší představu o tom, jak hospodaří v průběhu roku, je dobré, aby sledoval krátkodobý výsledek hospodaření. V případě zjištění možných odchylek pak může organizace nastavit nějaká nápravná opatření nebo například předejít zápornému výsledku hospodaření na konci roku.

Tabulka bude opět rozdělena na čtvrtletí daného roku. Jelikož je výsledek hospodaření počítán z rozdílu mezi celkovými výnosy a celkovými náklady, bude zde vycházeno z již navržených tabulek na plánování nákladů a výnosů. Pro lepší přehlednost a snazší výpočet budou údaje potřebné k výpočtu hospodářského výsledku uvedeny v rámci jedné tabulky. V tabulce je názorně ukázán výpočet výsledku hospodaření za rok 2017.

Pokud by organizace provozovala doplňkovou činnost, musela by tuto činnost evidovat zvlášť v tabulce výsledku hospodaření pro doplňkovou činnost.

Tab. 54 Návrh plánu krátkodobého výsledku hospodaření za rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka plánování výsledku hospodaření (Kč)									
	VH min. let	Plánovaný VH	Skutečná hodnota VH					Odchylka VH	Odchylka v %
			I.	II.	III.	IV.	Celkem		
VH z hlavní činnosti	-344 760	-2 342 618	1 410 736	-1 447 123	-1 874 030	-61 458	-1 971 875	370 743	-15,83%
Celkové náklady	7 103 580	10 500 000	1 459 176	2 715 635	3 315 987	1 822 548	9 313 346	- 1 186 654	-11,30%
Celkové výnosy	6 758 820	8 157 382	2 869 912	1 268 512	1 441 957	1 761 090	7 341 471	- 815 911	-10,00%

11.4 Řízení likvidity, autarkie a celkové zadluženosti

Mezi poslední controllingový nástroj této diplomové práce bych navrhla řízení likvidity, zadluženosti a autarkie vybraného domova pro seniory.

Z výsledků analýzy jsme zjistili, že likvidita dosahuje daleko vyšších hodnot, než jaké hodnoty jsou doporučené. To je z důvodu velkého množství finančních prostředků na bankovním účtu organizace. Pokud by byla likvidita pravidelně sledována, a to alespoň jedenkrát ročně, mohly by být finanční prostředky efektivně využity a hodnota likvidity by se mohla více přiblížit k doporučeným hodnotám.

Průběžné sledování ukazatelů autarkie by organizaci ukázalo její míru soběstačnosti. Jak z analýzy vyplynulo, ve všech třech sledovaných letech byly hodnoty autarkie velmi blízko optimální hodnotě, která činí 100%. V roce 2017 z důvodu oprav a tvorby rezervy došlo k poklesu této hodnoty a chtělo by i nadále tuto hodnotu sledovat a snažit se ji udržet u optimální hodnoty.

Stejně dobře na tom byl i ukazatel celkové zadluženosti, který je díky tomu, že organizace nemá žádné půjčky ani úvěry, velmi malý. Při sledování tohoto ukazatele by domov mohl sám usoudit, zda může více investovat apod.

Tab. 55 *Návrh plánování poměrových ukazatelů v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Tabulka plánování poměrových ukazatelů			
Ukazatelé	Minulé období	Současné období	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	9,41	9,16	1,5 - 2,5
Údaje pro výpočet			
Oběžná aktiva (Kč)	4 799 495	3 530 137	x
Krátkodobé závazky (Kč)	510 197	385 353	x
Okamžitá likvidita	9,41	8,95	0,6 - 1,1
Údaje pro výpočet			
Platební prostředky (Kč)	4 799 495	3 448 637	x
Krátkodobé závazky (Kč)	510 197	385 353	x
Ukazatel autarkie	95,15%	78,83%	100%
Údaje pro výpočet			
Výnosy z hlavní činnosti (Kč)	6 758 820	7 341 471	x
Náklady z hlavní činnosti (Kč)	7 103 580	9 313 346	x
Celková zadluženost	8,74%	8,69%	30-60%
Údaje pro výpočet			
Cizí zdroje (Kč)	513 137	388 612	x
Pasiva/Aktiva (Kč)	5 868 673	4 472 273	x

Tabulka č. 55 představuje možnost podrobného sledování jednotlivých poměrových ukazatelů organizace. Jsou v ní uvedeny hodnoty minulého roku a roku sledovaného, společně s doporučenými hodnotami, ke kterým by se domov měl snažit přiblížit. Pokud by se rozhodl sledovat jednotlivé ukazatele čtvrtletně, byla navržena tabulka č. 56, která by toto umožnila.

Tab. 56 Návrh podrobnějšího plánování poměrových ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka plánování poměrových ukazatelů							
Ukazatelé	Minulé období	Současný stav				Celkem	Doporučené hodnoty
		I.	II.	III.	IV.		
Běžná likvidita							1,5 - 2,5
Údaje pro výpočet							
Oběžná aktiva (Kč)							x
Krátkodobé závazky (Kč)							x
Okamžitá likvidita							0,6 - 1,1
Údaje pro výpočet							
Platební prostředky (Kč)							x
Krátkodobé závazky (Kč)							x
Ukazatel autarkie							100%
Údaje pro výpočet							
Výnosy z hlavní činnosti (Kč)							x
Náklady z hlavní činnosti (Kč)							x
Celková zadluženost							30-60%
Údaje pro výpočet							
Cizí zdroje (Kč)							x
Pasiva/Aktiva (Kč)							x

Jelikož organizace do současné doby nevyužívala tyto poměrové ukazatele, jsou pro výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů v následující části práce uvedeny vzorce.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Platební prostředky (Peníze v pokladně, na bankovním účtu)}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Ukazatel autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Pasiva/Aktiva}}$$

12 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části diplomové práce bylo zavedení jednotlivých controllingových nástrojů do vybraného domova pro seniory. Tyto nástroje by měly napomoci k zefektivnění systému řízení a přispět k lepšímu hospodaření a využívání finančních zdrojů.

Abychom alespoň částečně zhodnotili projekt, budou vymezeny jisté přínosy, rizika, náklady a časový harmonogram.

12.1 Ekonomická náročnost projektu

Projekt je navržen tak, aby v rámci jeho implementace nevznikaly nijak vysoké náklady pro vybraný domov. Pro jeho zavedení nebude potřeba nového softwarového vybavení, jelikož se všechny tabulky, potřebné k implementaci controllingu, dají vytvářet v programu MS Excel, který organizace má nainstalovaný v každém počítači. Tento program je dostačující i pro sestavování reportingových zpráv. Mezi největší položku projektu lze zařadit personální náklady na nového pracovníka, který by se danou problematikou zabýval. Rozhodnutí je ale na samotné organizaci, a proto budou navrženy dvě varianty.

1. Přijetí nového pracovníka na pozici provozního manažera

Pokud by se organizace rozhodla, že zaměstná pracovníka, který by se zabýval veškerým hospodařením, fundraisingem a již navrženými nástroji controllingu, bylo by potřeba, aby měl tento pracovník jisté vzdělání v ekonomickém směru a také určitou praxi v daném oboru. Aby byl pracovník vybrán co nejdříve, je potřeba nabídku práce zveřejnit na různých neplacených, ale i placených portálech, aby se k nabídce dostalo co možná nejvíce uchazečů. V následující tabulce č. 57 budou vyčísleny jednorázové náklady spojené s přijetím nového zaměstnance a také roční náklady na nového zaměstnance.

Tab. 57 Náklady na nového pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové (vstupní) náklady (Kč)	
Inzerce pracovní nabídky	2 000
Nový počítač s příslušenstvím	18 000
Jednorázová náklady celkem	20 000
Roční náklady (Kč)	
Mzda nového pracovníka (měsíční)	23 000
Zdravotní pojištění	2 070
Sociální pojištění	5 750
Celkové měsíční náklady	30 820
Celkové roční náklady	369 840

Tab. 58 Celkové náklady na nového pracovníka (jednorázové i roční)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na nového pracovníka (Kč)	
Náklady celkem	389 840

Z uvedených tabulek je patrné, že vstupní náklady nejsou nijak vysoké. Pro nového zaměstnance je potřeba pořídit nový počítač s příslušenstvím. Další jednorázové náklady jsou spojeny s úhradou nákladů za placenou inzerci. Pracovní nabídku by bylo vhodné umístit na vývěsku místního Úřadu práce, na internetovém portálu Jobs.cz, Indeed a na dalších pracovních portálech. Také by bylo vhodné vyvěsit tuto nabídku na internetových stránkách domova. Nový pracovník by byl umístěn do kanceláře, kde nyní pracuje účetní, z tohoto hlediska není potřeba zřizovat a vybavovat kancelář novou.

2. Přenesení funkce na současného pracovníka domova

Další možností, jak zavést jednotlivé nástroje controllingu do provozu domova, je přenést tuto činnost na již zaměstnaného pracovníka. V současné době zde pracuje účetní na poloviční úvazek. V případě, že by tuto práci převzala, bylo by potřeba tento úvazek rozšířit na plný, neboli 8 hodinový. Pro správnou implementaci těchto nástrojů by bylo potřeba zaškolit stávajícího pracovníka prostřednictvím různých kurzů, které pořádá např. Controller institut v Praze. V současné době mají vypsány kurz: „Funkce a nástroje controllingu v praxi“, který by byl dle mého názoru ideálním kurzem pro stávajícího zaměstnance. Kurz proběhne 17. – 18. 10. 2018 v Hotelu Absolutum v Praze a jeho cena je stanovena ve výši 17 500 Kč bez DPH. K tomuto školení je potřeba zahrnout také dopravu a stravné. Je však důležité zmínit, že pracovník, který již v organizaci vykonává práci účetní, nebude mít tolik času na implementaci controllingu jako nový pracovník, který by se na tuto problematiku soustředil. Výše potřebných nákladů na zaškolení a navýšení mzdy stávajícího pracovníka uvádí následující tabulky č. 59 a 60.

Tab. 59 Jednorázové (vstupní) a roční náklady na stávajícího pracovníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové (vstupní) náklady (Kč)	
Školení (cena včetně DPH)	21 175
Strava	500
Cestovné	2 000
Náklady celkem	23 675

Roční náklady (Kč)	
Zvýšení mzdy stávajícího pracovníka	11 000
Zdravotní pojištění	990
Sociální pojištění	2 750
Celkové měsíční náklady navíc	14 740
Celkové roční náklady	176 880

Tab. 60 Celkové náklady na stávajícího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na stávajícího pracovníka (Kč)	
Náklady celkem	200 555

Z výše uvedených nákladů je patrné, že zaměstnání nového pracovníka představuje výrazně vyšší náklady než činností pověřit pracovníka stávajícího. Náklady na nového pracovníka představují hodnotu o 189 285 Kč vyšší. Výhodou by ovšem byly znalosti a zkušenosti, které by do organizace přinesl, jelikož by měl jisté znalosti a praxi v daném oboru a v organizaci by se specializoval pouze na činnosti týkající se hospodaření a financování.

Určitým rizikem při přenesení funkce controllingu na již stávajícího zaměstnance může být neochota se nové funkce zhostit. Nová funkce s sebou přináší spoustu nových starostí a zodpovědnosti a bylo by bezpochyby náročné skloubit tyto činnosti s již dosavadními pracovními povinnostmi. Výhodou tohoto pracovníka je to, že organizaci již dobře zná a nemusel by se seznamovat se všemi potřebnými skutečnostmi.

12.2 Časová analýza projektu

Projekt zavedení jednotlivých nástrojů controllingu do organizace se skládá ze tří, na sebe navazujících částí. První fáze se skládá z provedení analýzy hospodaření organizace, kdy je tato část výchozí pro zavedení jednotlivých nástrojů controllingu. Po provedené analýze a zhodnocení celkového stavu je potřeba vytvořit jednotlivé tabulky pro implementaci nástrojů controllingu. Tyto nástroje budou sloužit k přehlednému zjištění ekonomické situace organizace v průběhu roku, pravidelném zaznamenávání jednotlivých hodnot a vyhodnocování jednotlivých ekonomických ukazatelů.

Zavedení controllingových nástrojů do vybrané organizace představuje hned několik fází, které znázorňuje následující diagram.

12.3 Přínosy a rizika při využití vybraných nástrojů controllingu

Uplatnění jednotlivých nástrojů controllingu může být pro vybraný domov seniorů přínosem, ale nese s sebou i jistá rizika. Controllingové nástroje zde byly navrženy z důvodu velkého množství finančních prostředků, které nebyly organizací využívány.

Hlavním úkolem těchto nástrojů bylo ukázat, jak lze plánovat své finanční zdroje, opravy, náklady, výnosy a cash flow. Dále byly nástroje zaměřeny na sledování krátkodobého výsledku hospodaření a jednotlivých poměrových ukazatelů.

U finančního plánování si může organizace rozvrhnout a dopředu naplánovat, s jakými zdroji může v budoucí době počítat, které zdroje získala a které již získat nemůže. Pro tuto potřebu byly v rámci projektové části navrženy tabulky, zaměřené právě na evidenci všech finančních zdrojů domova. Mezi tyto zdroje můžeme zahrnout finanční podporu od Zlínského kraje, finanční příspěvky od obcí, příspěvky na péči, příspěvek z Úřadu práce a různé dary od fyzických či právnických osob. Dále byly v rámci finančního plánování navrženy doplňkové činnosti, které by měly podpořit hospodaření hlavní činnosti organizace.

Další nástroj, který byl v projektové části navržen, je nástroj plánování oprav. Jelikož se v poslední době domov pro seniory rozhodl provádět různé větší opravy a úpravy areálu, je vhodné nadále tyto opravy plánovat a počítat s nimi. Pro tento účel byla navržena tabulka sloužící k plánování jednotlivých oprav a rezerv, které jsou také vhodným způsobem financování.

Nástroj controllingu, zaměřující se na plánování jednotlivých nákladů a výnosů, se dá považovat za přínos pro danou organizaci. Dle navržených tabulek lze sledovat plánovaný a skutečný stav těchto hodnot a také rozdíl mezi těmito hodnotami. Díky tomu může organizace včas odhalit různé nedostatky a snažit se je odstranit.

Dalším nástrojem, který se dá považovat za velký přínos, je nástroj zabezpečující řízení a plánování cash flow. V současné době organizace výkaz cash flow sestavuje, což možná vedlo k tak vysoké částce uložené na bankovním účtu. Kdyby organizace cash flow sestavovala alespoň jednou ročně, na první pohled by viděla, jaké jsou její skutečné příjmy a výdaje a kolik finančních prostředků jí zbývá. V projektové části byly navrženy tabulky ročního plánování výkazu cash flow a také, v případě zájmu organizace, zde byla navržena tabulka, která zkoumá plánování cash flow podrobněji, a sice jednou za čtvrt roku. Při

pohledu do tabulky by měla organizace hned vidět, zda si může dovolit další opravy, nebo v případě nevyužití finančních prostředků tyto peníze uložila např. na terminovaný účet, kde by byly peníze zhodnocovány na rozdíl od běžného účtu.

Nástroj controllingu, který představuje výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, organizaci v průběhu roku ukáže, jaký je průběžný stav jejího hospodaření a zda je potřeba v průběhu roku něco vylepšit.

K celkovému pohledu napomůže i řízení poměrových ukazatelů, které při pravidelném sledování organizaci ukážou, jak se změnila její likvidita, autarkie a celková zadluženost.

Při uplatnění jednotlivých nástrojů controllingu může také dojít k jistým rizikům, která mohou ovlivnit implementaci těchto nástrojů. Časové riziko spočívá v tom, že by organizace nemusela včas najít vhodného pracovníka, nebo by se stávající pracovník nestihl na novou pozici zaučít.

Finanční riziko spočívá v nákladech na nově zaměstnaného pracovníka (provozního manažera), a to nejen mzdových, ale také vstupních (jednorázových). U přenesení funkce na stávajícího zaměstnance jsou to náklady na různé kurzy a náklady spojené s navýšením mzdy tohoto zaměstnance.

Dále se ale může vyskytnout riziko informační, které je spojeno s dostatečným nepochopením aplikace jednotlivých metod nástrojů controllingu, nebo také chybnou interpretací údajů, které z jednotlivých tabulek vyplynou.

12.4 Přínosy a rizika navýšení kapacity vybraného domova pro seniory

Přínosy navýšení kapacity spočívají v umožnění poskytnout více sociální péče lidem, kteří tuto pomoc potřebují. Jak již bylo zmíněno v kapitole, zaměřené na návrh rozšíření kapacity, mnoho žadatelů o tuto péči je z kapacitních důvodů odmítnuto.

Dalším přínosem by bylo přijetí dvou nových zdravotnických pracovníků, kterých je v současné době v domově velmi málo. Tímto by se zajistilo více zdravotnické péče pro klienty domova.

Dalším přínosem by byla rekonstrukce dvou místností, které se do současné doby nevyužívaly.

Navýšení kapacity s sebou nese také rizika časová, finanční a personální. Časové riziko spočívá v realizaci oprav dvou místností a v hledání dvou nových pracovníků. Oprava

pokojů a hledání vhodných zdravotních sester zabere nějaký čas, se kterým musí domov počítat. Návrh časového harmonogramu představuje následující tabulka č. 64, kde jsou rozepsány jednotlivé činnosti spojené s rozšířením kapacity.

Tab. 64 Časový harmonogram plánu rozšíření kapacity v roce 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán jednotlivých činností v roce 2018						
Jednotlivé činnosti	květen	červen	červenec	srpen		
Hledání nových pracovníků	■					
Oprava podlah v pokojích	■					
Výmalba pokojů		■				
Výroba nábytku		■	■			
Vybavení pokojů			■	■		
Výběr nových klientů	■	■	■	■		
Ubytování nových klientů						■

Jak z následující tabulky vyplývá, pokud by domov s opravou dvou pokojů a s hledáním nových pracovníků začal v květnu 2018, pravděpodobné nastěhování nových klientů by mohlo proběhnout v srpnu roku 2018.

Možné personální riziko se vztahuje k hledání dvou nových zdravotnických pracovníků. Je potřeba tyto zaměstnance hledat s jistým předstihem, aby se našli vhodní pracovníci pro danou pozici a pro vybraný domov seniorů. V případě, že by se o místo neucházeli vhodní kandidáti, může se organizace setkat s neochotou současného personálu, který by musel vykonávat práci navíc.

Finanční riziko zahrnuje již zmíněné náklady, spojené s rozšířením kapacity. Jak z návrhu vyplynulo, bude potřeba provést jisté úpravy, do kterých je potřeba investovat. Dále se zvednou celkové náklady na provoz domova a v neposlední řadě také mzdové náklady při obsazení dvou nových pracovních míst. Potřebné náklady a výnosy pro rozšíření kapacity představují tabulky č. 36 a 37 společně s obrázky č. 11 a 12 v kapitole č. 10 Návrh na rozšíření kapacity a podkapitole 10.3.

13 ZÁVĚR

Úkolem této diplomové práce bylo navrhnout možné nástroje controllingu ve vybraném domově pro seniory společně s návrhem na rozšíření kapacity. Důvodem pro zpracování právě tohoto tématu byla nedostatečná kapacita, která nestačila ve srovnání se stále se zvyšujícím zájmem o služby domova. Dále bylo potřeba navrhnout jistá opatření, která by vedla k efektivnějšímu využívání finančních zdrojů, které má organizace uloženy na svém běžném bankovním účtu.

Controlling představuje spoustu možností, jak zefektivnit a zlepšit hospodaření dané organizace, avšak popsat všechny možnosti by bylo v rámci jedné diplomové práce nemožné. Proto byly vybrány nástroje, které by se daly pro začátek dobře aplikovat do provozu dané organizace a nepředstavovaly by větší problém při jejich pravidelném využívání.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, kdy první část byla zaměřena na teorii, vztahující se k dané problematice. Druhá část práce se již soustředila na danou organizaci, její hospodaření a návrh možných nástrojů controllingu.

Teoretická část byla zaměřena na neziskový sektor a neziskové organizace v něm fungující. Dále byla teorie zaměřena na problematiku spolků. Byly zde popsány jednotlivé zákony a vyhlášky, dle kterých se vybraný domov pro seniory řídí, a možnosti hospodaření a financování neziskových organizací. Závěr teoretické části se zaměřil na samotný proces controllingu.

Praktická část diplomové práce se skládá ze tří částí. První část se věnuje představení vybraného domova pro seniory a jeho charakteristice. Poté byla zpracována analýza hospodaření společně s analýzou základních poměrových ukazatelů. Tato část práce sloužila jako východisko pro projektovou část, která se již zaměřila na návrh jednotlivých metod controllingu a na již zmiňovaný návrh rozšíření kapacity. Na závěr byla zhodnocena projektová část společně s časovou a finanční analýzou projektu. Dále zde byly popsány přínosy a rizika jednotlivých částí diplomové práce.

Jelikož nejsou ve vybrané organizaci doposud žádné nástroje controllingu využívány, byla bych moc ráda, kdyby uvedené návrhy alespoň částečně pomohly při plánování dalších činností a zlepšily hospodaření organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALLISON, Michael a Jude KAYE. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, 304 s. ISBN 978-1-118-76814-3.
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BOUKAL, Petr a kol., *Fundraising pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s., [20] ISBN 9788024512938.
- ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 398 s. ISBN 978-80-7478-799-7.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, c2004, xxxii, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd.2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2000, 812 s. Codex. ISBN 80-85963-86-8.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 8085943034.
- GURČÍK, L. *Podnikatelská analýza a controlling*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004, 127 s. ISBN 80-8069-449-4
- HALTOFOVÁ, P. *Finance neziskového sektoru*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2011, 140 s. ISBN 978-80-7248-726-4.
- HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kijiv: Universitet Ukraji-na, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTH, Péter. Das Controllingkonzept: der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem.5., vollständig überarb. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003, 305 s. ISBN 3-423-05812-9.

HORVÁT & PARTNERS. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému con-trollingu. Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŽUCHOVÁ. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. 1. vydání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 40 s. Systematické sledování ekonomického prostředí NNO. ISBN 80-239-5262-5.

CHODASOVÁ, Alena a Darina BUJNOVÁ. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1351-2.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1535-5.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071797782.

KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ. *Podnikový controlling* [CD-ROM]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.

LARKIN, Richard F. a Marie DITOMMASO. *Wiley not-for-profit GAAP 2014: interpretation and application of generally accepted accounting principles for not-for-profit organizations*, Hoboken, N.J.:Wiley, 2014, 584 s. ISBN 978-1-118-73430-8.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.

OTRUSINOVÁ, Milana. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, c2009, 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 327 s. ISBN 978-80-271-0339-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5
- ŘÍMOVSKÁ, Pavla. *Interní audit a controlling*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0869-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.
- TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1664-6.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.
- ZÁMEČNÍK, Roman. *Hodnocení výkonnosti a optimalizace podnikového controllingu: habilitační práce = Performance evaluation and the optimisation of enterprise controlling*. 2007, 225 l.

Časopisecké příspěvky, legislativa a elektronické zdroje

AL-ZABIDI, D. Význam finančního a marketingového controllingu. *In Acta Montanistica Slovaca*. Košice: Technická univerzita, 2006, roč. 11, č. 4, s. 298-304. ISSN: 298-304. Dostupné z: <http://actamont.tuke.sk/pdf/2006/n4/12al-zabidi.pdf>.

BEDNÁROVÁ, L'. Projekt zavádzania finančného controllingu v malých a stredných podnikoch. *In Projektový management – teorie a praxe mezinárodní konference, 3-4. Dubna 2008: recenzovaný sborník příspěvků Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 48 s. ISBN 978-80-7318-695-1.*

Dostupné z: <http://www.konferencepm.cz/2008/upload/soubory/bednarova.pdf>.

SEDLIAČIKOVÁ, M. Teoretické a praktické přístupy k finančnímu controllingu. *In Ekonomika a manažment podnikov: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2004. s. 307-314.*

Internetové zdroje

Nadační fond Tesco: Vy rozhodujete, my pomáháme, [online], Tesco Stores ČR a.s., © 2017 [cit. 2018-04-01], Dostupné z: <https://itesco.cz/pomahame/about/>

ČSOB Pomáhá regionům, [online], ČSOB, © 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.csobpomaharegionum.cz/>

Ostatní zdroje

Interní materiálu vybraného domova pro seniory

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
DPH	Daň z přidané hodnoty
HPP	Hlavní pracovní poměr
IČO	Identifikační číslo osoby
Sb.	Sbírka
THP	Technicko-hospodářští pracovníci

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>Typologie donorů (vlastní zpracování, zdroj: Matyáš, Stránský, 2010, s. 31)</i>	41
Tab. 2 <i>Vývoj finančních zdrojů</i>	49
Tab. 3 <i>Horizontální a vertikální analýza vybraného domova pro seniory</i>	50
Tab. 4 <i>Výčet jednotlivých dotací a darů</i>	51
Tab. 5 <i>Struktura aktiv</i>	52
Tab. 6 <i>Horizontální a vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	52
Tab. 7 <i>Struktura pasiv</i>	54
Tab. 8 <i>Horizontální a vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	54
Tab. 9 <i>Struktura nákladů</i>	56
Tab. 10 <i>Horizontální a vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	56
Tab. 11 <i>Struktura výnosů</i>	58
Tab. 12 <i>Horizontální a vertikální analýza výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	58
Tab. 13 <i>Vývoj ČPK (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	60
Tab. 14 <i>Vývoj celkové zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	60
Tab. 15 <i>Vývoj koeficientu samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	61
Tab. 16 <i>Vývoj běžné likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	61
Tab. 17 <i>Vývoj okamžité likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	62
Tab. 18 <i>Vývoj autarkie hlavní činnosti na bázi N a V (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	62
Tab. 19 <i>Jednotlivé stupně závislosti a výše příspěvku na péči</i>	65
Tab. 20 <i>Rozpočet jednotlivých položek potřebných pro vybavení a opravy dvou pokojů (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	66
Tab. 21 <i>Aktuální a potřebný počet zaměstnanců</i>	68
Tab. 22 <i>Celkové osobní náklady</i>	69
Tab. 23 <i>Mzdové náklady na zaměstnance v přímé péči před rozšířením kapacity</i>	70
Tab. 24 <i>Mzdové náklady na nové zaměstnance v přímé péči v rámci plánovaného rozšíření kapacity (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	70
Tab. 25 <i>Celkové mzdové náklady na zaměstnance v přímé péči, nové zaměstnance v přímé péči a celkové mzdové náklady v přímé péči po rozšíření kapacity (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	71
Tab. 26 <i>Vývoj nákladů na jedno obsazené lůžko (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	72
Tab. 27 <i>Náklady na obsazené lůžko (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	72
Tab. 28 <i>Měsíční úhrady od klientů</i>	73

Tab. 29 Předpokládané úhrady od klientů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	73
Tab. 30 Předpokládaný příspěvek na péči (Zdroj: Vlastní zpracování).....	74
Tab. 31 Předpokládaný příspěvek od obcí (Zdroj: Vlastní zpracování).....	74
Tab. 32 Předpokládaná finanční podpora od Zlínského kraje	75
Tab. 33 Jednorázové pořizovací náklady na rozšíření kapacity.....	75
Tab. 34 Celkové provozní (celoroční) náklady na rozšíření kapacity	75
Tab. 35 Celkové výnosy z projektu rozšíření kapacity o 5 lůžek.....	76
Tab. 36 Srovnání celkových N a V (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tab. 37 Srovnání celkových N a V bez nákladů pořizovacích (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tab. 38 Návrh tabulky na plánované výše finanční podpory z rozpočtu Zlínského kraje v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tab. 39 Návrh tabulky na plánované výše podpory z rozpočtu obce na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)	81
Tab. 40 Návrh jednotlivých příspěvků od Úřadu práce (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83
Tab. 41 Návrh tabulky k evidenci jednotlivých příspěvků na péči (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83
Tab. 42 Návrh tabulky k evidenci prodaných výrobků (Zdroj: Vlastní zpracování)	85
Tab. 43 Návrh cenové kalkulace keramického hrníčku	86
Tab. 44 Návrh tabulky na stravovací služby (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tab. 45 Návrh kalkulace oběda pro cizího strážníka	88
Tab. 46 Výše zisku při určitém počtu odebraných obědů cizími strážníky.....	89
Tab. 47 Návrh tabulky pro tvorbu rezervy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90
Tab. 48 Tabulka plánu oprav na rok 2017 až 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90
Tab. 49 Návrh plánovací tabulky nákladů na rok 2017	92
Tab. 50 Návrh tabulky mzdových nákladů na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tab. 51 Návrh plánovací tabulky výnosů na rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tab. 52 Návrh tabulky plánování cash flow za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tab. 53 Návrh podrobného plánování Cash flow (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96
Tab. 54 Návrh plánu krátkodobého výsledku hospodaření za rok 2017	97
Tab. 55 Návrh plánování poměrových ukazatelů v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	98

Tab. 56 <i>Návrh podrobnějšího plánování poměrových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	99
Tab. 57 <i>Náklady na nového pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	100
Tab. 58 <i>Celkové náklady na nového pracovníka (jednorázové i roční)</i>	101
Tab. 59 <i>Jednorázové (vstupní) a roční náklady na stávajícího pracovníka</i>	101
Tab. 60 <i>Celkové náklady na stávajícího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	102
Tab. 61 <i>Časový harmonogram v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	103
Tab. 62 <i>Časový harmonogram v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	104
Tab. 63 <i>Časový harmonogram v roce 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	104
Tab. 64 <i>Časový harmonogram plánu rozšíření kapacity v roce 2018</i>	107

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa	13
Obr. 2 Jednotlivé stěžejní části ekonomiky každé NNO (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, str. 130)	22
Obr. 3 Propojení základních sfér controllingu s jednotlivými fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16)	34
Obr. 4 Obsahová náplň finančního controllingu (zdroj. Sedláčiková, 2010, s. 102)	35
Obr. 5 Vývoj finančních zdrojů vybraného domova pro seniory	50
Obr. 6 Vývoj jednotlivých druhů nákladů	57
Obr. 7 Vývoj jednotlivých druhů nákladů	59
Obr. 8 Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech za vybavení pokojů	67
Obr. 9 Vývoj mzdových nákladů v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování).....	69
Obr. 10 Vývoj nákladů na jedno obsazené lůžko v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Obr. 11 Porovnání celkových nákladů a výnosů včetně	76
Obr. 12 Porovnání celkových nákladů a výnosů.....	77
Obr. 13 Diagram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)	103

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro cizí strážníky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO CIZÍ STRÁVNÍKY

Dotazník pro odběr obědů cizími strávníky	
Do jaké věkové kategorie spadáte?	
<input type="checkbox"/>	Důchodce
<input type="checkbox"/>	Dospělý
<input type="checkbox"/>	Dítě (do 18 let)
Máte zájem o odebírání obědů?	
<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne
Napište plánovaný počet odebraných obědů za jeden den?	
Jak často budete obědy odebírat?	
<input type="checkbox"/>	Každý den (pondělí-pátek)
<input type="checkbox"/>	Nepravidelně
V případě zaškrtnutí políčka „nepravidelně“, napište přibližný počet obědů odebraných za týden?	
Jakou formu odebírání obědů preferujete?	
<input type="checkbox"/>	Konzumace obědů v jídelně domova
<input type="checkbox"/>	Odnos obědů domů
<input type="checkbox"/>	Rozvoz obědů domů
Z jaké obce/města pocházíte?	
Jakou cenu jste za jeden oběd ochotni zaplatit?	
V případě rozvozu obědů domů bude účtováno 4 Kč za 1 km.	