

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**

**The analysis of management of costs in an organization**

Eva Kuříková

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva KUŘÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K09B0105P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Zásady pro vypracování:**

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte strukturu nákladů podniku.
3. Zhodnoťte potřebu jejich vzniku, dopad a ovlivnitelnost.
4. Navrhněte způsob optimalizace nákladů ve firmě.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DOYLE, D. *Strategické řízení nákladů*. Praha : Aspi, 2006. ISBN 80-7357-189-7.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha : Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1.
- POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti“*

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

V Plzni, dne 30. dubna 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Lence Zahradníčkové, vedoucí bakalářské práce, za její pomoc a připomínky při vypracovávání bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat celému vedení Městské charity Plzeň především panu řediteli Mgr. Pavlu Janouškovcovi a ekonomce paní Bc. Haně Stránské za ochotu a poskytnutí všech podkladů k této práci.

## Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Charakteristika neziskových organizací.....</b>	<b>9</b>
1. 1 Význam nestátních neziskových organizací .....	10
1. 2 Charakteristika organizace .....	12
<b>2 Vymezení pojmu náklady.....</b>	<b>15</b>
2. 1 Členění nákladů.....	16
2. 1. 1 Účelové členění nákladů.....	16
2. 1. 2 Druhové členění nákladů.....	17
2. 1. 3 Členění nákladů ve vztahu ke změně objemu výroby .....	17
2. 1. 4 Členění nákladů dle směrné účtové osnovy .....	17
2. 2 Náklady v Městské charitě Plzeň.....	18
<b>3 Analýza celkových nákladů Městské charity Plzeň.....</b>	<b>21</b>
3. 1 Základní pojmy .....	21
3. 1. 1 Finanční řízení .....	21
3. 1. 2 Financování v neziskových organizacích.....	21
3. 1. 3 Přehled celkových nákladů.....	22
3. 2 Kalkulace.....	23
3. 2. 1 Kalkulace v Městské charitě Plzeň.....	25
3. 3 Plány a rozpočty .....	27
3. 3. 1 Vymezení rozpočtů a jejich členění .....	27
3. 3. 2 Rozpočetnictví v neziskových organizacích .....	28
3. 3. 3 Rozpočty Městské charity Plzeň .....	30
3. 4 Finanční analýza.....	35
3. 4. 1 Jednoduché metody .....	35
3. 4. 2 Finanční analýza v Městské charitě Plzeň.....	36
<b>4 Zhodnocení nákladů .....</b>	<b>40</b>
4. 1 Základní pojmy .....	40
4. 1. 1 Vznik nákladů.....	40
4. 1. 2 Ovlivnitelnost nákladů.....	40
4. 2 Vznik, dopad a ovlivnitelnost nákladů v Městské charitě Plzeň.....	40
4. 3 Předpokládané náklady za rok 2011 .....	43

<b>5 Optimalizace a efektivní řízení nákladů .....</b>	<b>45</b>
5. 1 Základní pojmy .....	45
5. 1. 1 Efektivita v neziskových organizacích .....	45
5. 1. 2 Optimalizace nákladů .....	45
5. 2 Optimalizace nákladů v Městské charitě Plzeň.....	46
5. 3 Návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013 v Městské charitě Plzeň.....	49
<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>59</b>
<b>Abstrakt .....</b>	<b>64</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>65</b>

## Úvod

Tématem bakalářské práce je analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti. V této práci budou analyzovány náklady neziskové organizace konkrétně Městské charity Plzeň.

Pomocí nákladů se vyjadřuje veškerá spotřeba majetku, práce vlastních zaměstnanců nebo spotřeba cizích výkonů v peněžním vyjádření, která souvisí s činností firmy. Každá společnost sleduje svoje náklady a snaží se o jejich snížení a následné efektivnější využití získaných finančních prostředků.

V dnešní době přibývá stále více sociálně slabých lidí, kteří se bez pomoci společnosti neobejdou. Existují neziskové organizace, které pomáhají těmto lidem v těžkých životních situacích. Společným cílem všech neziskových organizací je přinášet užitek lidem ve společnosti, ať už se jedná o sociální oblast či jiné oblasti, kde neziskové organizace působí.

Neziskové organizace si musí na svoji činnost alespoň částečně vydělat samy, avšak největší část jejich příjmů tvoří dotace, které je někdy velice obtížné získat. Výše nákladů se často odvíjí od velikosti objemu získaných finančních prostředků prostřednictvím různých sponzorů a dárců.

Teoretická část bakalářské práce se bude prolínat s praktickou. Nejdříve bude uvedena obecná charakteristika neziskových organizací a pak konkrétně Městské charity Plzeň. Následně v práci bude popsáno teoretické rozdělení nákladů spolu s konkrétním vymezením v Městské charitě Plzeň.

Další část práce se bude zabývat analýzou celkových nákladů, která bude provedena pomocí kalkulací, plánů a rozpočtů a finanční analýzy se zaměřením na absolutní ukazatele.

Ke konci práce bude též vymezen teoreticky i prakticky vznik a ovlivnitelnost nákladů. V poslední kapitole bude rozebrána efektivita řízení v neziskových organizacích a poté uveden návrh na optimalizaci nákladů v Městské charitě Plzeň.

Cílem této bakalářské práce je podrobně analyzovat celkové náklady v Městské charitě Plzeň a navrhnout možnou optimalizaci nákladů.



Dále bude v bakalářské práci uvedena charakteristika neziskového sektoru, vymezení pojmu náklad a uvedení základního dělení, analyzování nákladů pomocí kalkulací, rozpočtů a finanční analýzy v Městské charitě Plzeň, zhodnocení ovlivnitelnosti jednotlivých nákladů a na závěr optimalizaci nákladů v Městské charitě Plzeň.

# 1 Charakteristika neziskových organizací

Hospodářství každé země je možné rozdělit na tržní neboli ziskový sektor a na netržní – neziskový sektor. Do tržního sektoru patří většina společností. Tyto subjekty jsou zakládány za účelem dosahování zisku, nesou podnikatelské riziko a hospodaří se svými zdroji nebo i s cizím kapitálem (půjčkami). [1]

Hlavním rozdílem od ziskových společností je to, že předmětem činnosti neziskových organizací není podnikání – nedodávají žádné výrobky nebo neposkytují placené služby. Jsou zakládány v oblasti zdravotnictví, sociální péče, ekologie, ochrany životního prostředí, humanitární pomoci, vědy a výzkumu, kultury, vzdělávání, tělovýchovy či práce s dětmi a rodinami. Jejich cílem je, aby dosáhly užitku ve společnosti. [10]

Pojmem neziskovost se rozumí, že zisk těchto organizací musí být použit pro další potřeby neziskové organizace. Zisk nesmí být rozdělen mezi vedení nebo pracovníky organizace. Pomocí vytváření zisku může naplňovat svoje cíle. Příjmy pro vytvoření zisku mohou neziskové organizace získat díky své vedlejší, doplňkové nebo jiné činnosti, dále různými veřejnými sbírkami nebo poskytováním vzdělávacích seminářů. Získávání peněz těmito způsoby je velice výhodné, protože pak tyto organizace nejsou tolik závislé na veřejných zdrojích. [10]

Mezi hlavní zdroje financování činnosti neziskových organizací patří dotace, granty a příspěvky, také finanční prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtů územních samosprávných celků, ze státních fondů nebo od Evropské unie. Samozřejmě získávají peníze i od lidí darováním, bezúplatným převodem nebo závětí. [10]

Stát, firmy či lidé investují do neziskových organizací, proto je dobré, aby tyto organizace otevřeně seznamovaly veřejnost se svým hospodařením a do čeho získané peníze vložily. Toto je možné nazvat jako finanční otevřenost, kdy je organizace schopna prokázat, že přijaté finanční prostředky byly využity na činnosti, které souvisí s cíli organizace. [6]

Jedno z více možných rozdělení neziskových organizací:

- **státní neziskové organizace** – patří sem organizační složky státu, státní fondy, příspěvkové organizace, územní samosprávné celky;

- **nestátní neziskové organizace** – jde o církevní organizace, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné služby, občanská sdružení. [10]

## **1. 1 Význam nestátních neziskových organizací**

Tyto organizace mají ve společnosti velký význam hlavně v sociálním životě lidí. Jsou zakládány soukromými osobami. Důvodem pro založení takovéto společnosti je většinou dobročinnost osob, které jsou ochotny pomáhat lidem, kteří jsou v těžké životní situaci. Vláda i trh často v sociálních oblastech selhávají, nezajímají se příliš o menšiny, proto je existence nestátních neziskových organizací velice důležitá. [1]

Nestátní neziskové organizace (dále NNO) mají tzv. participativní roli ve společnosti. Tato role se projevuje ve třech základních způsobech. [1]

1. „NNO zastupují veřejnost na základě principu aktivního občanství.
2. NNO sdružují odborníky vystupující vůči státní správě.
3. NNO posilují přímou pozici občanů vůči státní správě (participaci na jejím fungování).“ [1, s. 20]

### **Církevní organizace**

Součástí NNO jsou církevní organizace. Registrovaná církev nebo náboženská společnost může založit samostatnou právnickou osobu na základě svých vnitřních předpisů, která bude poskytovat charitativní služby. Aby se stala subjektem práva, musí být zaregistrována Ministerstvem kultury ČR. [1]

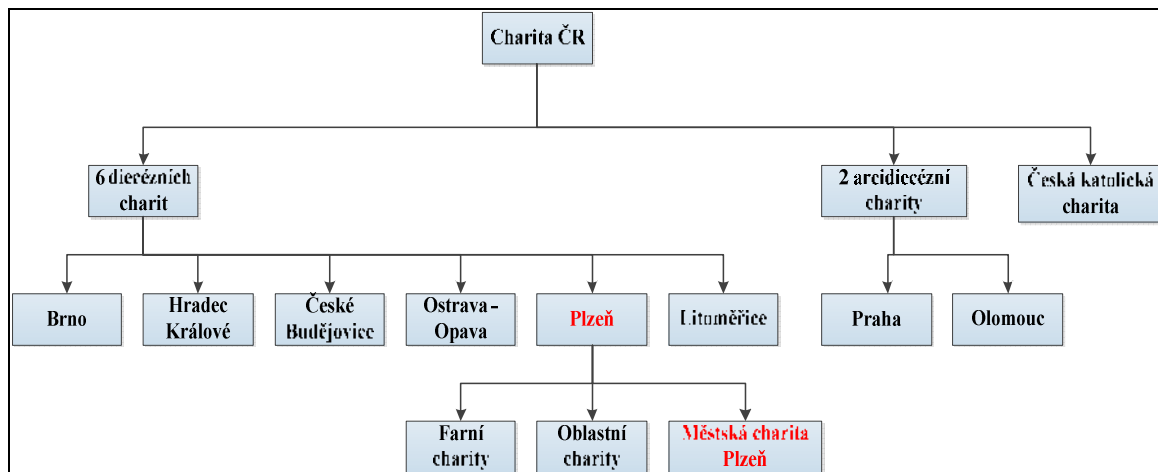
Nejnámější zařízení, které zřizuje církev, jsou charity a diakonie působící hlavně v sociálním prostředí. [1]

**Charita České republiky** je největším nestátním poskytovatelem sociálně zdravotních služeb. Podílí se také na humanitární a rozvojové pomoci do zahraničí. Členem Charity ČR je osm arcidiecézních a diecézních charit. Na území jednotlivých diecézních charit existují oblastní, městské a farní charity. Charita ČR je partnerem OSN, Generálního ředitelství ECHO při Evropské unii. Dále je členem konfederace 162 národních charit sdružených do Caritas Internationalis. [13]

## Organizační struktura Charity ČR

Nyní existuje více jak tři sta padesát farních, oblastních a městských charit a vytvářejí více jak pět set projektů na území ČR pro pomoc lidem. [13]

Obr. č. 1: Organizační struktura Charity ČR



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 1. 2 Charakteristika organizace

**Název:** Městská charita Plzeň (dále MCHP)

**Předmět činnosti:**

- zřizování, zajišťování a provozování nestátních sociálních zařízení a služeb;
- zajišťování a poskytování humanitární pomoci;
- zřizování a provozování nestátních zdravotnických zařízení a služeb;
- zajišťování školení a vzdělávání pracovníků;
- zajišťování a organizace pořádání veřejných sbírek;
- zajišťování a organizace benefičních, kulturních, sportovních a společenských akcí;
- propagační činnost.

**Právní statut:** Veřejná církevní právnická osoba

**Založení:** leden 1991

**Zřizovatel:** Biskupství plzeňské, nám. Republiky 35, Plzeň

**Ředitel:** Mgr. Pavel Janouškovec

**Sídlo:** Francouzská tř. 40A, 326 00 Plzeň

**IČO:** 45334692

**Počet pracovníků:** 147 + 161 zaměstnaných na dohodu o pracovní činnosti a o provedení práce [12]

MCHP se dnem založení stává členem Diecézní charity Plzeň, která je zřízena jako sdružení charit plzeňské diecéze. Též je součástí Církve římskokatolické. [12]

Městská charita Plzeň zajišťuje pomoc lidem v nouzi na principech křesťanské lásky a její koordinaci. Poskytuje následující sociální služby registrované na základě rozhodnutí KÚ Plzeňského kraje (podle ustanovení §79 zákona o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů):

- **Charitní pečovatelská služba** – zabezpečuje uživatelům praktickou pomoc pro setrvání v přirozeném prostředí;
- **Domov sv. Aloise – týdenní stacionář** – umožňuje klientům, kteří mají poruchu paměti, aby prožívali dále svůj život plnohodnotně;

- **Domov sv. Aloise – domov se zvláštním režimem;**
- **Domov sv. Františka – azylový dům** – poskytuje ubytování se sociálním poradenstvím a celkovou podporou mužům bez přístřeší;
- **Domov sv. Františka – nízkoprahové denní centrum** – umožňuje ve vymezené době osobám bez přístřeší odpočinek, využití hygienických prostor a dalších služeb;
- **Domov sv. Františka – noclehárna** – umožňuje osobám bez přístřeší nebo v krizi přespání spolu se sociální, psychickou a duchovní podporou;
- **Domov sv. Zdislavy pro matky s dětmi v tísní – azylový dům** – pomáhá matkám s dětmi a těhotným ženám v obtížné situaci;
- **Osobní asistence Plzeň** – je poskytnutí individuálně směřované pomoci v místě, kde se právě klient nachází;
- **Domov pro seniory sv. Jiří** – zajišťuje důstojný, kvalitní a plnohodnotný život seniorů při zachování běžných aktivit a samostatnosti;
- **Tísňová péče** – zajišťuje uživatelům bezpečí v domácím prostředí. [12]

MCHP dále provozuje tyto zařízení a služby:

- **Charitní ošetřovatelská služba** – pomáhá klientům zůstat v domácím prostředí i přes zdravotní problémy;
- **Centrum pro rodinu Vinice** – zaměřuje se na práci s celou rodinou;
- **Krizové a sociální centrum Vochova** – nabízí pomoc lidem v kritické situaci v oblasti bydlení a všech problémů s tím souvisejících;
- **Sociální ubytovna** – poskytnutí dočasného ubytování těm, kteří se jsou v tíživé životní situaci. [12]

MCHP také funguje od roku 1991 jako vzdělávací středisko. Každý rok otevírá akreditovaný kurz Všeobecný sanitář. Tato kvalifikace se uznává po celé EU. Pořádá též i kurz Pracovník v sociálních službách zaměřený na pečovatele, osobní asistenty a resocializační pracovníky. Pracovníkům charity je také poskytováno další vzdělání pro rozvoj jejich odbornosti. [12]

MCHP čerpá dotace:

- z Ministerstva práce a sociálních věcí;
- od Magistrátu města Plzně;
- z evropských fondů (podpora projektů).

MCHP vykonává svoji činnost na území těchto římskokatolických farností:

- Římskokatolická farnost Plzeň u katedrály sv. Bartoloměje;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Lobzy;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Slovany;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Severní předměstí;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Litice;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Bory;
- Římskokatolická farnost Plzeň – Západ. [12]

MCHP by nemohla fungovat bez finanční podpory sponzorů a dárců. Za rok 2010 patří mezi hlavní sponzory např. Evropský sociální fond v ČR, Evropská unie, Plzeňská teplárenská, Plzeňský prazdroj, Plzeň (Evropské hlavní město kultury 2015), Škoda Plzeň, Plzeňský kraj, Nadační fond Veolia a další. [12]

MCHP je mimo jiné partnerem projektu – Výstavba pěších stezek Božkovsko – Koterovského rozvoje cestovního ruchu, které mají sloužit ke sportovnímu vyžití. [14]

Účetnictví je zaznamenáváno do účetního programu Pohoda dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, jestliže účtují v soustavě podvojného účetnictví.

Účetní závěrka této organizace podléhá auditu, podává věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv organizace a nákladů, výsledku jejího hospodaření v souladu s českými účetními předpisy. [12]

## **2 Vymezení pojmu náklady**

Ve všech společnostech se stále uskutečňuje přeměna zdrojů a určitého množství v potřebný výstup, který je nazýván jako ekonomický prospěch. Ten vytváří hospodářský výsledek podniku a zvyšuje jeho majetek. Spotřebované zdroje jsou naopak náklady firmy. [3]

Z hlediska finančního účetnictví jsou náklady úbytkem ekonomického prospěchu. Dojde ke snížení aktiv či k zvýšení dluhu, tím dochází ke snížení vlastního kapitálu podniku. Tento náklad je třeba obětovat, aby mohlo být dosaženo výnosů. Náklady a výnosy jsou základem pro zjištění zisku ve finančním účetnictví. Náklady zahrnují i další úbytky vlastního kapitálu společnosti, které nesouvisí s předmětem podnikání, jako jsou dary, náklady na reprezentaci nebo odměny orgánům podniku. V nákladech jsou ještě vidět jiné úbytky kapitálu firmy, které už ke zhodnocení podniku nepřispívají. Může jít o ztrátu hodnoty majetku, která bývá vyjádřena odpisem nedobytné pohledávky nebo tvorbou opravené položky. [5]

Z hlediska manažerského účetnictví se náklady považují za hodnotové a účelné využití ekonomických zdrojů společnosti. Podstatným znakem nákladů je účelnost, která vyjadřuje racionalitu a přiměřenost nákladů vzhledem k výsledku činnosti. Dalším charakteristickým rysem nákladů v manažerském účetnictví je jejich účel. Je to zhodnocení zdroje, který byl vynaložen na vytvoření většího ekonomického prospěchu, než byl původní náklad. Tento náklad má celkem těsný vztah vzhledem k výkonům – někdy se používá pojem nositel nákladu. [5]

### **Časový rozdíl vzniku nákladů**

Ve finančním účetnictví se používá pojem náklad tehdy, když skončí jeho užitečnost – např. materiál je součástí výrobku a ten se právě prodal zákazníkovi. [5]

V manažerském účetnictví vzniká náklad dříve již v době vynaložení ekonomického zdroje. Obvykle nedochází ke změně ve výši majetku pouze v jeho struktuře. [5]



## 2. 1 Členění nákladů

### 2. 1. 1 Účelové členění nákladů

Toto členění se vymezuje proto, aby bylo jasné, za jakým účelem byly vynaloženy peněžní prostředky. [2]

#### Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Ve vztahu k výkonům lze náklady rozdělit na:

- **technologické** – tyto náklady byly vynaloženy ve výrobě, souvisí se zvýšením aktivity – rozšířením výrobních kapacit nebo s vývojem nového výrobku;
- **obsluhu a řízení** – jedná se o náklady, které souvisí se skladováním materiálu nebo se mzdami, zvyšují se tím, jak dochází k rozvoji specializace podniku, některé činnosti se vyčleňují mimo hlavní proces, a proto se tyto náklady stále zvyšují. [2]

Dále lze náklady rozdělit na:

- **přímé** – přiřazují se konkrétně k určitému výrobku či službě, lze je přesně vyčíslit;
- **nepřímé** – nejsou přesně vztaženy k výrobku či službě, jsou společné pro více výkonů a přiřadit k jednotlivým výkonům je lze pomocí nepřímých postupů – matematickými výpočty. [2]

Ve vztahu k výkonům je možné náklady rozčlenit na:

- **jednicové** – vyjadřují se konkrétně k jednici výkonu, jsou vždy náklady přímými;
- **režijní** – vykazují se v komplexních položkách dle funkce v procesu (např. zásobovací, výrobní, správní režie), jsou zároveň náklady nepřímými. [2]

#### Členění nákladů ve vztahu k útvarům

Jsou to náklady:

- **podle místa vzniku** – musí být vzájemná souvislost (věcná i časová) mezi zdroji a objemem výkonů;
- **podle odpovědnosti** – náklady vstupují do různých středisek, pro ocenění se používají vnitropodnikové ceny. [2]

## 2. 1. 2 Druhové členění nákladů

Toto členění informuje o výši finančních prostředků, které byly investovány do určité aktivity. Lze sledovat, jestli vynaložené prostředky byly efektivně a účinně využity. Dále pomáhá sumarizovat informace v obtížně přehledných celcích, také je podstatné pro zpracování výkazu zisku a ztráty. [2]

Jedná se o náklady:

- **externí** (prvotní) – vstupují do podniku poprvé z vnějšího prostředí, tedy nevznikají v podniku, jsou náklady jednoduchými;
- **interní** (druhotné) – projevují se napodruhé, označují se také jako náklady komplexní. [3]

## 2. 1. 3 Členění nákladů ve vztahu ke změně objemu výroby

Jsou to náklady:

- **variabilní** – tyto náklady se mění se změnami v objemu produkce, jsou tedy závislé na objemu produkce;
- **fixní** – u těchto nákladů nedochází ke změně vzhledem ke změně objemu produkce, jsou tedy nezávislé, lze je dělit pouze pomocí matematických výpočtů. [2]

## 2. 1. 4 Členění nákladů dle směrné účtové osnovy

Dělí se na náklady:

- **provozní** (účtová třída 50 až 55) – souvisí s běžnou podnikatelskou činností;
- **finanční** (úč. třída 56 a 57) – souvisí s peněžními prostředky a cennými papíry;
- **mimořádné** (úč. třída 58) – většinou jsou neočekávané, nahodilé.

Některé neziskové organizace musí rozdělovat náklady na hlavní činnost a na doplňkovou. Doplňkovými činnostmi se většinou rozumí ziskové činnosti, které se řídí podle zákona o dani z příjmů právnických osob. Toto rozdělení musí dodržovat hlavně nadace, nadační fondy nebo veřejné vysoké školy. [10]

## 2. 2 Náklady v Městské charitě Plzeň

V Městské charitě Plzeň jsou náklady účtovány také do 5. účtové třídy jako u ziskových společností. Rozdílné je, že se konečné zůstatky nákladů při uzavírání účtů hlavní knihy převádějí na závěrkový účet 963 – Účet výsledku hospodaření.

Dle účelového členění je možné rozdělit náklady MCHP na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady patří přímý materiál (zdravotnický, ostatní). Do nepřímých nákladů lze zařadit:

- spotřebu energie (elektrická energie, vodné, stočné, plyn);
- cestovné (cestovní náhrady spojené s cestami zaměstnanců);
- nájemné (nájemné – leasing);
- náklady spojené s provozem organizace (náklady na reprezentaci, kancelářské potřeby, poštovné, telefony, bankovní poplatky, pojištění – povinné ručení);
- mzdy zaměstnanců (zákonné zdravotní a sociální pojištění);
- opravy a udržování (osobních automobilů, budov);
- odpisy DHM a DNM.

Náklady je možné také členit z hlediska druhového na externí a interní. Do externích nákladů patří veškerá spotřeba materiálu, energie též i spotřebované služby. Mezi interní náklady je možná zařadit vnitropodnikové převody mezi jednotlivými charitními domovy.

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. se náklady MCHP rozdělují do jednotlivých účtových skupin:

- 50x – Spotřebované nákupy
- 51x – Nakupované služby
- 52x – Osobní náklady
- 53x – Daně a poplatky
- 54x – Ostatní náklady
- 55x – Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek
- 56x – Vnitropodnikové převody
- 58x – Poskytnuté příspěvky. [11]

Tyto účtové skupiny nákladů jsou stejné až do 55x jako u ziskových společností. Účtová skupina 58x slouží k účtování příspěvků poskytnutých právníckým osobám.

Náklady lze ještě rozdělit podle toho, jak se chovají v závislosti na změně objemu poskytovaných služeb, na fixní a variabilní.

Mezi fixní náklady MCHP lze zařadit:

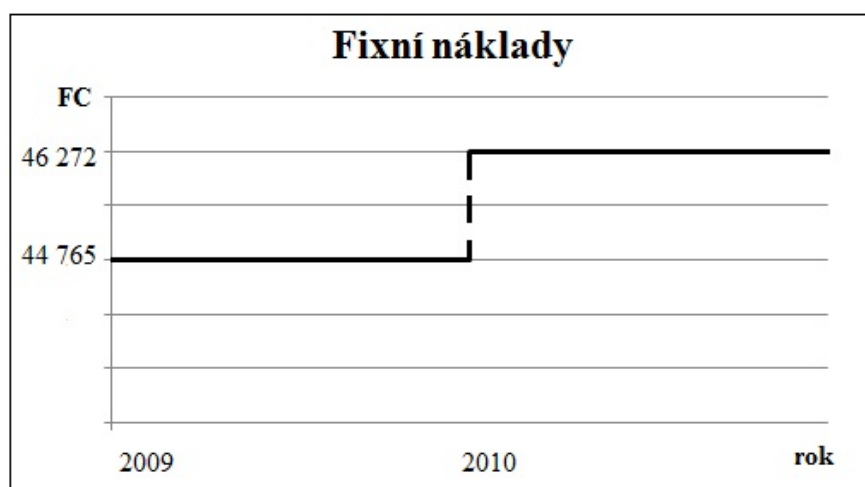
- spotřebu materiálu – kancelářské potřeby, pohonné hmoty, drobný hmotný majetek, náhradní díly, nákup oděvů;
- služby – cestovné, nájemné, telefony, poštovné;
- osobní náklady – mzdové náklady, zákonné sociální pojištění, ochranné pomůcky pro zaměstnance;
- daně a poplatky – daň z nemovitostí, daň silniční, poplatky za rozhlas a televizi;
- odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv – odpisy DHM, DNM.

Tab. č. 1: Přehled fixních nákladů v roce 2009 a 2010 (v Kč)

	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Spotřeba materiálu	3 234 002,18	4 262 940,04
Služby	1 779 087,99	1 601 984,42
Osobní náklady	38 314 232,3	38 572 699,48
Daně a poplatky	123 756	146 654
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv	1 314 341	1 688 140
<b>Fixní náklady celkem</b>	<b>44 765 419,47</b>	<b>46 272 417,94</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 2: Grafické zobrazení celkových FC MCHP v roce 2009, 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Fixní náklady v MCHP zaznamenaly skokové zvýšení o 1 506 998,47 Kč. Důvodem bylo velké zvýšení spotřeby materiálu a to dokonce o více jak milion Kč.

Mezi variabilní náklady je možné zařadit:

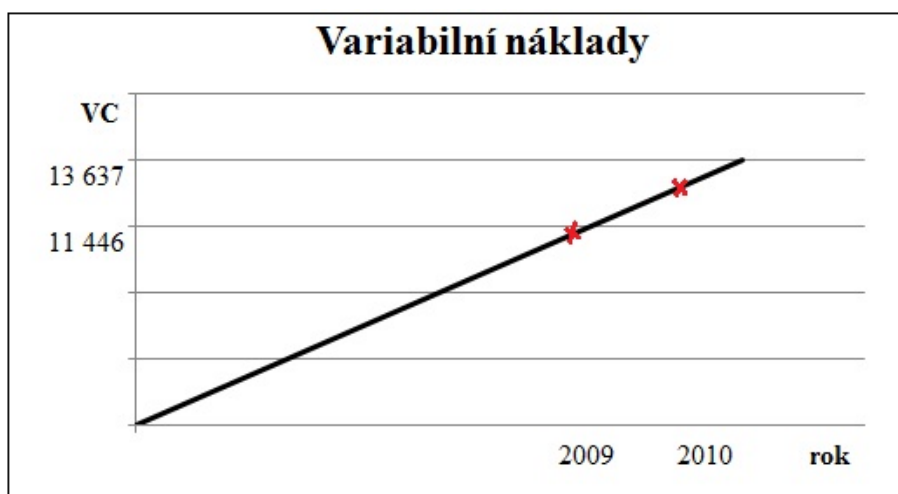
- spotřebu materiálu – zdravotnický materiál, ostatní materiál, potraviny;
- spotřebu energie – elektrická energie, vodné, plyn;
- mzdové náklady – odměny a příspěvky zaměstnancům;
- ostatní náklady – úroky, dary, manka a škody.

Tab. č. 2: Přehled variabilních nákladů v roce 2009 a 2010 (v Kč)

	2009	2010
Spotřeba materiálu	5 234 595,78	5 917 535,59
Spotřeba energie	4 301 591,65	4 418 936,95
Mzdové náklady	1 297 252,8	1 221 016,8
Ostatní náklady	612 536,16	858 098,81
<b>Variabilní náklady celkem</b>	<b>11 445 976,39</b>	<b>13 636 604,95</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 3: Grafické zobrazení celkových VC MCHP v roce 2009, 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Variabilní náklady MCHP se stále zvyšují. Je to způsobeno stále se zvyšujícími cenami zdravotnického materiálu potřebného pro klienty některých domovů nebo opakovaně zvyšujícími se náklady na energie.

Náklady MCHP je někdy velice složité rozdělit, protože některé můžou být částečně fixní a částečně variabilní.

## 3 Analýza celkových nákladů Městské charity Plzeň

### 3.1 Základní pojmy

#### 3.1.1 Finanční řízení

Také v neziskové organizaci je podstatné, aby se vedení zabývalo otázkou finančního řízení.

Zásady finančního řízení:

- poskytovat přehled o činnostech organizace;
- efektivně využívat zdroje;
- snaha zapojit všechny zaměstnance do vzájemné spolupráce;
- sledovat náklady v průběhu účetního období;
- zajistit dostatek finančních zdrojů pro všechny činnosti organizace;
- správné využívání zdrojů (zbytečné neplýtvání zdroji);
- poskytovat průběžné informace o provedení činností;
- vést evidenci o hospodaření neziskové organizace pro stát, investory, dárce, firmy. [6]

#### 3.1.2 Financování v neziskových organizacích

Hlavní zdroje podpory neziskových organizací jsou:

- **státní instituce a samospráva** – do této skupiny lze zařadit hlavně ministerstva, která podporují pomocí svých dotací a grantů neziskový sektor, také sem lze zahrnout podporu ze strany státních fondů, městských či krajských úřadů;
- **podniky a podnikatelé** – některé velké podniky také uvolňují část svých peněžních prostředků na podporu fungování neziskových organizací, tyto organizace předloží svůj projekt a pak čekají na vyjádření firmy, někteří podnikatelé poskytnou raději organizaci své služby zdarma;
- **individuální dárce** – jedná se o jednotlivce, kteří přispějí finanční prostředky nebo i pracují zdarma pro organizaci, např. dobrovolníci, příbuzní cílových skupin a další lidé se smyslem pro pomoc druhým;
- **vlastní činnost** – organizace si může vydělat peníze prodejem vlastních výrobků, dále různými aukcemi, pořádáním dobročinných akcí, jako jsou různé veřejné sbírky či dárcovské sms. [6]

V rámci neziskového sektoru se velmi často používá mezinárodní termín **fundraising**, v překladu to znamená „vypěstování fondů.“ Je to získání finanční i nefinančních prostředků pro činnost neziskové organizace, aby mohla plnit svoje poslání. Fundraising využívají většinou větší nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace, obce či mikroregiony. Na začátek je podstatné oslovit a získat co největší množství dárců, aby byla nezisková organizace stabilní. To probíhá pomocí vytvoření databáze veřejnosti a z ní se potom oslovují jednotliví možní dárcové. Navázání kontaktu může proběhnout písemně, osobním setkáním, telefonicky, pomocí benefičního koncertu, prodejem vlastních výrobků či služeb nebo konáním kampaně.

[1]

### 3. 1. 3 Přehled celkových nákladů

Tab. č. 3: Přehled celkových nákladů MCHP v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

<b>Náklady</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Spotřeba materiálu a energie	10 833	10 069	12 057	14 599
Náklady na služby	5 759	5 593	7 173	7 047
Mzdové náklady	26 068	27 187	29 015	28 931
Sociální a zdravotní pojištění	8 905	9 347	9 020	9 521
Sociální náklady	840	1 433	1 582	1 341
Ostatní náklady	3 034	782	988	1 022
Odpisy	1 099	1 095	1 191	1 688
Rozpuštění správní režie	- 1 931	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>54 607</b>	<b>55 506</b>	<b>61 026</b>	<b>64 149</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Z této tabulky je zřejmé, že nejvyššími náklady jsou mzdové náklady spolu se zdravotním a sociálním pojištěním, které tvoří největší výdaje této organizace. Tyto náklady mají mírně vzrůstající tendenci z důvodu stálého zvyšování zaměstnanců. Další významnou položkou nákladů je spotřeba materiálu a elektrické energie a též tam patří náklady na plyn, vodné a stočné. Tyto náklady se skokově zvyšují z důvodu opakovaného zvyšování cen všech energií. Z tabulky je vidět, že došlo v roce 2009 oproti roku 2008 k velkému nárůstu nákladů na služby. Hlavním důvodem tohoto skokového zvýšení bylo, že Městská charita Plzeň si začala najímat úklidovou službu místo využití vlastních pracovníků na úklid. Rozpuštění výrobní režie jsou náklady vedení MCHP, nyní se účtují jednotlivé složky těchto nákladů rovnou k ostatním nákladům jednotlivých středisek, a proto tato položka nákladů je již nulová.

### 3. 2 Kalkulace

Kalkulace přiřazuje náklady ke kalkulační jednotci. Umožňuje tedy zjistit náklady na jednotku výkonu. Kalkulace lze vypočítat více metodami, které závisí na předmětu, způsobu přiřazení nákladů a jejich struktuře. Předmětem kalkulace jsou výkony, které vytváří konkrétní společnost. Většinou se kalkulace provádí jen u některých druhů výkonů, kde je jinak obtížné stanovit cenu výrobku či poskytované služby. Dále je důležité přiřazení jednotlivých nákladů k předmětu kalkulace. V tomto případě se nejvíce využívá dělení nákladů na přímé a nepřímé. Přiřazování přímých nákladů je snadné a lze ho zjistit buď dělením, nebo dle norem. Přiřazování nepřímých nákladů je náročnější, protože tyto náklady vznikají společně pro více výkonů, nejdou jednoznačně vztáhnout ke kalkulační jednotci. [2]

#### Metody výpočtu nepřímých nákladů

Dělí se do dvou skupin:

- kalkulace dělením – prostá, stupňovitá, pomocí poměrových čísel;
- kalkulace přírůžkou – součtová, diferencovaná. [2]

Přiřazování nákladů lze provádět různými principy. *Princip příčinnosti* je založen na tom, že každý výkon by měl mít jen takové náklady, které s ním bezprostředně souvisí. Další je *princip únosnosti* nákladů, který se používá, jestliže nelze brát v úvahu předcházející princip. Využívá se v reprodukčních úlohách a též k obhajobě ceny. Poslední je *princip průměrování*. Tento princip se používá až tehdy, když nejde využít žádný z předchozích dvou. [2]

Nepřímé náklady se přiřazují ke kalkulační jednotce pomocí rozvrhové základny. Velice důležité je si zvolit takovou rozvrhovou základnu, která má největší vypovídající schopnost. [2]

Strukturu nákladů v kalkulačním vzorci si každá organizace stanovuje sama. Jednotlivé náklady jsou seskupeny v kalkulačním vzorci: [2, s. 96]

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní režie

---

vlastní náklady výroby



5. správní režie

vlastní náklady výkonu

6. odbytová režie

úplné vlastní náklady výkonu

7. zisk, případně ztráta

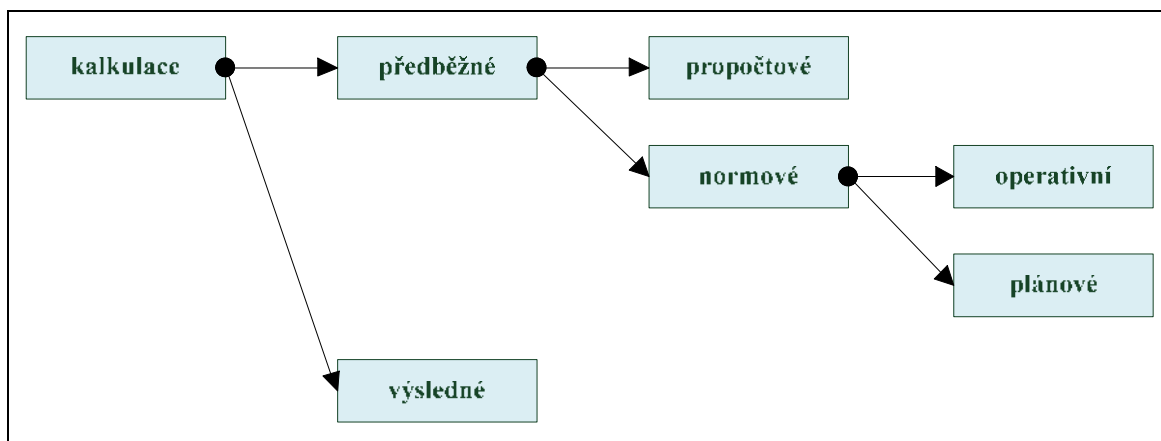
8. cena výkonu

Vytváření kalkulací je velice důležité pro řízení společnosti. Je to cenný zdroj informací, které lze využít k:

- efektivnímu rozložení výrobků a služeb;
- rozhodnutí, zda preferovat výrobu nebo nákup součástí, polotovarů;
- sledování jednotlivých středisek a vztahů mezi nimi;
- ocenění zásob vlastní výroby;
- hodnocení různých možností výše ceny;
- tvorbě plánů. [2]

Kalkulace lze rozdělit na kalkulace nákladů a ceny. Existují i další možnosti členění.

Obr. č. 4: Členění kalkulací



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Propočtová kalkulace slouží k zhodnocení efektivnosti nového výrobku či služby a k navrhnutí ceny. Operativní kalkulace se využívají tehdy, jestliže dojde ke změně ve výrobě, např. změna dodavatele materiálu. Používají se ke stanovení úkolů výrobním střediskům v podniku a též slouží ke kontrole plnění zadaných úkolů. Plánové kalkulace představují plánování výkonů na delší dobu dopředu. Poskytují informace k plánům nákladů, výnosů a zisku. Také jsou významné z hlediska řízení hospodárnosti

jednicových nákladů v podniku. Výsledné kalkulace se sestavují hlavně za účelem kontroly. Zjišťují se skutečné náklady na jednotku výkonu. [2]

Kalkulace ceny je rozdílná od kalkulace nákladů tím, že obsahuje zisk a též i tvorbou ceny. V kalkulaci ceny se vychází z návratnosti nákladů a z tvorby zisku. Při tvorbě ceny musí podnik vytvořit takovou kalkulaci ceny, aby si sám zajistil zisk, ale také splnil požadavky odběratele. [2]

### 3. 2. 1 Kalkulace v Městské charitě Plzeň

MCHP je nezisková organizace, proto se v ní nevytvářejí žádné kalkulace výrobků. V této organizaci se propočítávají kalkulace v oblasti stravování, které charita poskytuje obyvatelům jednotlivých domovů a také zaměstnancům. Tato kalkulace se ale využívá pouze k prodeji jídel mimo MCHP.

Tab. č. 4: Kalkulace jídel (v Kč)

Druh strávnicka	Snídaně		Přesnídávka		Oběd	
	suroviny	režie	suroviny	režie	suroviny	režie
klienti s racionální stravou	13,00	13,00	6,00	3,00	25,00	30,00
klienti s diabetickou stravou	11,00	12,00	6,00	3,00	24,00	29,00
zaměstnanci	-	-	25,00	-	-	-

Svačina		Večeře		2. večeře		Náklady celkem
suroviny	režie	suroviny	suroviny	režie	režie	
6,00	3,00	25,00	21,00	-	-	<b>145,00</b>
6,00	3,00	23,00	20,00	5,00	3,00	<b>145,00</b>
-	-	25,00	-	-	-	<b>50,00</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Tato kalkulace je zde zobrazena pouze ve zkrácené podobě, obsahuje samozřejmě ještě další druhy strávnicků, např. klienti se šetřící stravou, pacienti ze stacionářů, zaměstnanci denní a další.

Položka suroviny obsahuje všechny potraviny, které jsou potřebné k zajištění jídla. Součástí položky režie jsou náklady spojené s přípravou jídel, náklady na elektrickou energii, plyn a také též na mzdy pro kuchaře a další personál podílející se na přípravě.

Celková cena nákladů pro jednoho klienta je 145,- Kč a to je maximální částka, která je požadovaná při vývozu mimo MCHP. K jídlům tedy není přidávána žádná přírážka, což je dáno charakterem neziskových organizací. Klienti jednotlivých domovů MCHP platí částku za stravování spolu s ubytováním. Přitom už i tuto částku nejsou někteří klienti

schopti platit měsíčně v plné výši, protože dle zákona č. 108/2006 Sb. je stanoven limit částek, které může charita od těchto lidí vybírat. Z jejich příjmu jim musí zůstat 15% pro vlastní potřeby. Zbytek peněz musí potom charita zaplatit ze svých dotací, grantů nebo darů. V některých případech těmto klientům s nízkým příjmem přispějí nebo doplatí požadovanou částku jejich rodinní příslušníci.

K analýze nákladů také samozřejmě patří bod zvratu, který vyjadřuje stav, kdy podnik uhradí svoje náklady tržbami. V Městské charitě Plzeň není možné bod zvratu vyjádřit, protože je neziskovou organizací. Některé služby poskytuje za úplatu, ale výše přijaté částky od klientů často nestačí pokrýt ani náklady na tyto služby, toto již bylo zmíněno výše.

### 3. 3 Plány a rozpočty

#### 3. 3. 1 Vymezení rozpočtů a jejich členění

Plány a rozpočty jsou velmi podstatné pro efektivní hospodaření společnosti. Ukazují, jakou výši nákladů je možné vynaložit, aniž by to ohrozilo finanční stabilitu podniku. Dále jsou podstatné proto, aby si vedení organizace uvědomovalo cíle, kterých chce dosáhnout, a jestli je možné tyto cíle realizovat. [2]

Plány a rozpočty spolu velice úzce souvisí. Plány se zaměřují na cíle společnosti v širším pojetí. Rozpočty jsou závislé na plánech, ale mají již konkrétní podobu. Jsou sestavovány na konkrétní časový úsek. Vycházejí jak z propočtených nákladů tak i z předpokládaných, plánovaných veličin. [2]

Předmětem rozpočtů jsou buď stavové nebo tokové veličiny. U stavových veličin se jedná o stálá aktiva, pracovní kapitál, dlouhodobý nebo krátkodobý cizí kapitál a také o dlouhodobý vlastní kapitál. Tokové veličiny nejsou stále, jak tomu bylo u stavových, ale pořád se v průběhu období mění. Jsou to náklady, výnosy, zisk, příjmy nebo výdaje. [2]

Nejjednodušeji lze rozpočty či plány rozdělit na **krátkodobé** a **dlouhodobé**. Krátkodobé plány jsou sestavovány většinou na jedno období dopředu často na rok a pak jsou ještě v průběhu roku konkretizovány. Dlouhodobé plány jsou sestavovány na tři až pět let dopředu, v některých případech i na delší dobu, záleží na potřebách podniku. Roční rozpočty jsou pak nazývány jako prováděcí rozpočty, které zpřesňují dlouhodobé plány, ale vždy toto zpřesnění není možné. [2]

Rozpočty je možné dále členit na **pevné** nebo **variabilní**. Pevné rozpočty určují náklady na činnost a je jedno, jestli se jedná o fixní nebo variabilní náklady. Využívají se tehdy, jestliže se těžko dá zjistit, zda mají náklady fixní nebo variabilní charakter nebo existují pouze minimální rozdíly mezi plánovanými a skutečnými náklady. Naopak variantní rozpočty oddělují fixní a variabilní náklady. Fixní náklady jsou většinou stále beze změn, variabilní náklady se mění dle objemu výkonů. [2]

Další možné členění rozpočtů je na **přírůstkové** a na **rozpočty od nuly**. Přírůstkový rozpočet souvisí s rozpočtem a s výsledky hospodaření za minulé období. Minulý rozpočet se upravuje o předpokládané změny v objemu výkonů a též se sledují výsledky z předchozího období, toto všechno se projeví v novém rozpočtu. Rozpočet od nuly se nezajímá o to, co bylo v předešlém období, začíná se plánovat znovu a za nových

podmínek. Je dobré, že tato možnost sestavování rozpočtu nevychází z minulosti, neboť se může vedení podniku snažit o získání nových poznatků k plánování. [2]

Rozpočty lze také dělit na **klouzavé** a **časově vymezené**. Klouzavý rozpočet se sestavuje na celé období dopředu spolu s kratšími částmi rozpočtu. V průběhu tohoto období dochází k postupné konkretizaci těchto kratších částí, a tedy dochází k aktualizaci celkového rozpočtu. Časově vymezený rozpočet je sestaven na jedno období. V průběhu období se v něm nic nemění. Zvláště u tohoto rozpočtu sestavovaného na delší dobu může dojít k problémům. [2]

Existuje též členění rozpočtů na **celkové** a **dílčí**. Celkový rozpočet bere v úvahu jednotlivé položky nákladů pro celé středisko. Rozpočet dílčích aktivit je detailnější, protože rozděluje náklady podle příčin vzniku. [2]

Poslední uvedené dělení rozpočtů je na **limitní** a **volné**. Limitní rozpočet stanovuje limit, přes který by se výše nákladů neměla dostat. V případě, že by došlo k překročení limitu, muselo dojít k řízení, které by určilo, jaká budou provedena opatření. Volný neboli nelimitovaný rozpočet se sestavuje na základě odhadu jednotlivých nákladů. V případě, že by došlo ke zvýšení částky oproti provedenému odhadu, není třeba žádného schvalovacího řízení. [2]

### **3. 3. 2 Rozpočetnictví v neziskových organizacích**

Rozpočetnictví je velice složitá část manažerského účetnictví a vyžaduje dostatek času a zkušeností pro vytvoření kvalitních rozpočtů. Rozpočet v neziskových organizacích vychází z výkazů finančního účetnictví. Sestavuje se většinou na období jednoho roku. Základním členěním rozpočtů v neziskové organizaci je rozdělení na rozpočet programový, zdrojový a finančních toků. [9]

**Programový rozpočet** patří mezi nejpoužívanější. Rozděluje se podle jednotlivých činností, programů či projektů a též z něj pak vycházejí další rozpočty. Zobrazuje jak náklady pro zajištění plánované činnosti, tak i výnosy neboli zdroje financování. Náklady a výnosy je dobré členit stejně jako ve finančním účetnictví. Tvorba tohoto rozpočtu je rozdělena do několika kroků. Nejdříve je třeba identifikovat jednotlivé projekty, programy a zjistit jejich potřeby, požadavky tedy přímé náklady např. náklady na nákupy, služby, osobní náklady, odpisy. Dále je podstatné vyhodnotit režijní náklady za celou organizaci, které jsou nutné pro fungování organizace. Tyto náklady se pak musí rozdělit mezi jednotlivé projekty. Posledním krokem je stanovit a rozdělit zdroje

financování mezi všechny programy. Plánuje se, kde organizace získá finance na krytí všech nákladů. Je velice složité odhadnout výši předpokládaných výnosů, protože zvláště v neziskových organizacích jsou zdroje příjmů velice těžko odhadnutelné. Závisí většinou na výši dotací, darů, příspěvků, grantech a též částečně i na výši výnosů z poskytovaných služeb organizace. [6]

**Zdrojový rozpočet** slouží k tomu, aby organizace věděla, které konkrétní náklady budou kryty konkrétními výnosy. Sestavování tohoto rozpočtu je velice důležité i z hlediska dárců, sponzorů, protože chtějí vědět, kam se dostaly jejich darované peníze. Zdrojový rozpočet se vytváří zvláště pro každý program či projekt. Je dobré, že z něj lze také vyčíst, kdo přesně se podílí na financování konkrétního projektu. Z rozpočtu organizace se zjistí, zda jsou pokryty všechny náklady nebo jestli musí získat ještě další finanční prostředky na potřeby projektu. [6]

**Rozpočet finančních toků** neboli cash flow se vytváří v návaznosti na programový rozpočet, který je upravován v průběhu roku. Rozpočet peněžních prostředků je důležitý pro operativní finanční řízení, protože pracuje s konkrétními příjmy a výdaji. [6]

Mimo těchto základních rozpočtů existuje mnoho dalších. Sestavení ročního finančního plánu je velice podstatné pro charakterizování plánované činnosti. Vždy by ho mělo schvalovat vedení organizace. Je třeba mít na mysli, že se jedná pouze o odhad v oblasti finančního plánování a je třeba ho v průběhu roku upravovat. [6]

Rozpočet je možno sestavovat jako vyrovnaný, přebytkový anebo deficitní. Vyrovnaný rozpočet má příjmy a výdaje v rovnosti. Žádné finanční prostředky nezbudou, ale ani nebudou chybět. V případě přebytkového rozpočtu se plánuje, že příjmy budou vyšší a případně zůstanou organizaci na další období. Toto nastává tehdy, jestliže nezisková organizace má zisk z vedlejší činnosti. V deficitním rozpočtu převyšují výdaje příjmy. Je možný jen výjimečně, kdy ho společnost kryje z úspor či zisku z minulých let. Organizace by měla hledat řešení, jak snížit náklady nebo se snažit získat více finančních zdrojů od sponzorů. [1]

Významná v oblasti plánování a rozpočetnictví je také kontrolní činnost. Pomocí této činnosti lze zjišťovat odchylky od plánů. Potom je možné provést včasná opatření pro srovnání skutečnosti s plánem nebo provést změny přímo v plánu. Kontrola by měla být prováděna včas a objektivně. Podstatná je kontrola rozpočtu, která se provádí

jednou za měsíc či čtvrtletí. Zjišťují se odchylky a jejich významnost. Potom je možné konkrétně aktualizovat rozpočet. [1]

### **3. 3. 3 Rozpočty Městské charity Plzeň**

Městská charita Plzeň sestavuje rozpočty z důvodu získávání dotací na jednotlivé projekty. Projekty jsou myšleny různé domovy MCHP. Konkrétně sestavuje programový rozpočet, který se dělí podle jednotlivých projektů na mnoho dalších rozpočtů. Pro každý projekt se také vytváří zdrojový rozpočet, který zobrazuje krytí nákladů konkrétními výnosy, dotacemi, dary či granty.

Nyní budou v práci uvedeny rozpočty jednoho vybraného domova, a to Domova pro seniory sv. Jiří.

#### **Stručná charakteristika Domova pro seniory sv. Jiří**

Adresa: Mohylová 92, 312 00 Plzeň

Počet pracovníků: 50

Kapacita zařízení: 70 lůžek

Cílem tohoto projektu je zajištění důstojného, kvalitního a plnohodnotného života seniorů při zachování běžných společenských aktivit a samostatnosti. V tomto domově mohou senioři prožívat svůj život svým navyklym stylem dle svých přání a potřeb, s individuálními zvyklostmi, při zachování lidských práv a svobod. [12]

Cílovou skupinou jsou občané, kteří dosáhli věku rozhodného pro přiznání starobního důchodu a kteří ze zdravotních důvodů potřebují péči sociálního zařízení, která nemůže být zajištěna v jejich vlastním prostředí a to bez ohledu na náboženské vyznání a rasu. [12]

#### **Rozpočet Domova pro seniory sv. Jiří**

Domov pro seniory sv. Jiří musí žádat o finanční prostředky různé instituce, aby si zajistil peníze na fungování. Nejvyšší dotace dostává od Odboru sociálních služeb z Magistrátu města Plzně nebo od Ministerstva práce a sociálních věcí. Dále také získává příspěvky na péči, finanční dary. Též pokryje část svých výdajů příjmy za služby od klientů. V práci bude zobrazena tabulka rozpočtu na rok 2010 a 2011, která bude obsahovat celkové předpokládané náklady a požadavek na dotaci od Odboru sociálních služeb z Magistrátu města Plzně.

Tab. č. 5: Rozpočet projektu na rok 2010 a 2011 podle nákladových položek (v Kč)

Nákladová položka	Předpokládané náklady		Požadavek od OSS MMP	
	2010	2011	2010	2011
<b>1.Provozní náklady celkem</b>	<b>8 757 500</b>	<b>9 649 000</b>	<b>1 020 000</b>	<b>856 000</b>
1.2Materiálové náklady	3 445 000	3 675 000	72 000	47 000
- potraviny	2 300 000	2 500 000	-	-
- kancelářské potřeby	70 000	100 000	13 000	10 000
- vybavení	210 000	210 000	-	-
- pohonné hmoty	65 000	65 000	7 000	7 000
- ostatní materiál	800 000	800 000	52 000	30 000
1.2Nemateriálové náklady	4 314 500	4 813 000	912 000	789 000
1.2.1Energie	1 955 000	2 030 000	495 000	463 000
- elektřina	800 000	800 000	124 000	130 000
- plyn	75 000	70 000	31 000	30 000
- vodné a stočné	230 000	260 000	103 000	103 000
- teplo a TUV	850 000	900 000	237 000	200 000
1.2.2Opravy a udržování	320 500	445 000	21 000	22 000
- opravy budov	170 500	180 000	-	-
- opravy aut	80 000	65 000	10 000	10 000
- opravy, údržba zařízení	70 000	200 000	11 000	12 000
1.2.3Cestovné	18 000	14 000	-	-
1.2.4Ostatní služby	2 021 000	2 324 000	396 000	304 000
- telefony	50 000	50 000	31 000	28 500
- poštovné	18 000	5 000	-	500
- nájemné	23 000	39 000	-	-
- školení a kurzy	30 000	30 000	-	15 000
- ostatní služby	1 900 000	2 200 000	365 000	260 000
1.3Jiné provozní náklady	890 000	1 000 000	-	-
- odpisy	260 000	300 000	-	-
- správní režie	630 000	700 000	-	-
1.4Finanční náklady	108 000	161 000	36 000	20 000
- daně a poplatky	18 000	21 000	-	-
- pojistné	90 000	140 000	36 000	20 000
<b>2.Osobní náklady celkem</b>	<b>11 796 973</b>	<b>12 820 834</b>	<b>2 780 000</b>	<b>2 844 000</b>
2.1Mzdové náklady	8 721 950	9 241 100	2 074 627	2 130 000
- hrubé mzdy	8 533 950	8 983 100	2 074 627	2 050 000
- DPČ	122 000	222 000	-	50 000
- DPP	66 000	36 000	-	30 000
2.2Odvody na SP a ZP	2 979 023	3 129 734	705 373	714 000
- pojistné ke mzdám	2 901 543	3 054 254	705 373	697 000
- pojistné k DPČ	41 480	75 480	-	17 000
- ostatní pojistné	36 000	-	-	-
2.3Ostatní sociální náklady	96 000	450 000	-	-
<b>Celkové náklady</b>	<b>20 554 473</b>	<b>22 469 834</b>	<b>3 800 000</b>	<b>3 700 000</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012



Z této tabulky je možné vyčíst, že dotace od Magistrátu města Plzně pokryje v roce 2010 přibližně 18,49% a v roce 2011 pouze 16,47% všech výdajů Domova pro seniory sv. Jiří. Toto je jen požadovaná částka, takže je možné nebo i pravděpodobné, že skutečná výše dotace bude ještě o něco nižší. Nejvyšší položkou v nákladech jsou hrubé mzdy, které tvoří přibližně v roce 2010 41,52% celkových nákladů a v roce 2011 došlo k mírnému procentuálnímu snížení vzhledem k celkovým nákladům na 39,98%. Další významná položka nákladů souvisí též se mzdami a to jsou odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Tvoří v roce 2010 asi tak 14,12% vzhledem k celkovým nákladům domova, v roce 2011 je to 13,59%, i když částka v korunách je jinak vyšší. Mezi další náklady, které významněji ovlivňují celkové náklady, patří ostatní služby. Jejich výše se v roce 2010 pohybuje okolo 9,83% k celkovým nákladům, v roce 2012 došlo k procentuálnímu zvýšení přibližně na 10,34%. Ostatní služby zahrnují náklady na odvoz odpadu, servis, revize, supervize či úklid budovy. Spolu s celkovým rozpočtem nákladů musí být také předkládáno OSS MMP rozpis jednotlivých pracovníků, jejich počet a výše hrubé mzdy.

V následující tabulce bude ve zkráceném přehledu uveden počet všech zaměstnanců Domova pro seniory sv. Jiří.

Tab. č. 6: Přehled mzdových nákladů za rok 2010 na jednotlivé pracovníky (v Kč)

Pracovníci	Počet	Hrubá mzda (roční)	Požadovaná dotace
Sociální pracovníci	2	447 200	108 627
Pečovatelé	14	2 253 550	548 400
Ergoterapeut	1	210 600	50 600
Zdravotní sestry	11	2 370 000	576 000
Vedoucí domova	1	334 100	83 600
Vedoucí provozu	1	253 500	60 800
Administrativní pracovnice	2	300 300	72 100
Správce budovy	1	237 900	63 800
Kuchařky	7	1 303 900	313 100
Pradleny	2	299 000	71 800
Recepční	4	523 900	125 800
<b>Celkem</b>	<b>46</b>	<b>8 533 950</b>	<b>2 074 627</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

V domově je celkem zaměstnáno 46 pracovníků na pracovně – právní vztah. Dotace pokryje okolo 24,31% celkových hrubých mezd. Další zaměstnanci pracují na základě dohod. Na dohodu o pracovní činnosti jsou zaměstnáni pastorační asistent a zastupující

pečovatelka. Na dohodu o provedení práce pracují supervizor, zastupující recepční či pečovatelka.

V roce 2011 nedošlo k významnějším změnám z hlediska zaměstnávání pracovníků. Navíc pouze na dohodu o pracovní činnosti byl zaměstnán nutriční terapeut. Dotace pokryje přibližně 22,82% celkových hrubých mezd, což je méně než v minulém roce. Avšak navíc získá domov dotace na zaměstnance s dohodou o pracovní činnosti a provedení práce a to ve výši 80 000,-- Kč, což je přibližně 31,01% celkových nákladů na všechny dohody.

Další rozpočtová tabulka bude zobrazovat požadavky od jednotlivých sponzorů na dotace pro hospodaření na rok 2010.

Tab. č. 7: Rozpočet projektu na rok 2010 podle zdrojů (v Kč)

Zdroj	Výše požadavku		
	Provozní náklady	Osobní náklady	Náklady celkem
MPSV	1 100 000,00	2 400 000,00	3 500 000,00
OSS MMP	1 020 000,00	2 780 000,00	3 800 000,00
Plzeňský kraj	-	-	-
Příspěvek na péči	3 000 000,00	1 700 000,00	4 700 000,00
Úhrada klientů	3 084 027,00	4 415 973,00	7 500 000,00
Zdravotní pojišťovny	300 000,00	500 000,00	800 000,00
Finanční dary	253 473,00	1000,00	254 473,00
<b>Celkem</b>	<b>8 757 500,00</b>	<b>11 796 973,00</b>	<b>20 554 473,00</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

V tabulce je možné vidět, že největším zdrojem finančních prostředků jsou dotace od Magistrátu města Plzně a od Ministerstva práce a sociálních věcí. Je ale pravděpodobné, že výše těchto požadavků nebudou plně uspokojena. Problémem je, že fungování domova je částečně závislé pouze na těchto dvou velkých zdrojích. Vedení Plzeňského kraje přispívá celkově pouze minimální částky na podporu neziskového sektoru. Část nákladů na ubytování a stravování si musí také klienti v domově uhradit sami z vlastních příjmů. Další finanční prostředky získává Domov pro seniory sv. Jiří od zdravotních pojišťoven nebo formou finančních darů či příspěvky na péči.

V další tabulce budou uvedeny předpokládané výše dotace od jednotlivých zdrojů tentokrát za rok 2011.

Tab. č. 8: Rozpočet projektu na rok 2011 podle zdrojů (v Kč)

Zdroj	Výše požadavku		
	Provozní náklady	Osobní náklady	Náklady celkem
MPSV	500 000,00	3 000 000,00	3 500 000,00
OSS MMP	856 000,00	2 844 000,00	3 700 000,00
Plzeňský kraj	-	-	-
Příspěvek na péči	2 496 000,00	3 000 000,00	5 496 000,00
Úhrada klientů	4 723 166,00	2 976 834,00	7 700 000,00
Zdravotní pojišťovny	500 000,00	1 000 000,00	1 500 000,00
Finanční dary	573 834,00	-	573 834,00
<b>Celkem</b>	<b>9 649 000,00</b>	<b>12 820 834,00</b>	<b>22 469 834,00</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Z porovnání dvou předcházejících tabulek je možné vidět, že došlo ke zvýšení celkových nákladů o téměř dva miliony Kč, což je způsobeno hlavně nárůstem nákladů na materiál, mzdy a ostatní služby. Jinak lze z tabulek vyčíst, že nedošlo k výraznějším změnám z hlediska zdrojů a výše požadavku jednotlivých dotací.

### **3. 4 Finanční analýza**

Pro sestavování finanční analýzy se využívají hlavně výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví. Základními výkazy finančního účetnictví jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a též i příloha někdy se také pro sestavování využívá přehled o peněžních tocích nebo výkaz o změnách vlastního kapitálu. Výkazy z vnitropodnikového (manažerského) účetnictví mohou být různé např. výkazy hospodářských středisek nebo náklady jednotlivých aktivit. [2]

Existuje mnoho způsobů, jak je možné hodnotit výkazy finančního či manažerského účetnictví. Jedna z možností, jak dělit metody výpočtu finanční analýzy, je na jednoduché a složitější metody. [2]

#### **3. 4. 1 Jednoduché metody**

Mezi jednoduché metody lze zařadit analýza pomocí:

- absolutních ukazatelů,
- rozdílových ukazatelů,
- poměrových ukazatelů.

Tyto metody se využívají nejvíce, protože jejich zpracování a hodnocení není složité a umožňují rychlý přehledů o tom, jak organizace hospodaří. [2]

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Tuto analýzu je možné vytvořit pomocí dvou možností:

- vertikální analýza (procentní rozbor)
- horizontální analýza (analýza vývojových trendů). [2]

Vývoj nákladů je možné sledovat vertikální analýzou, pomocí níž jde provádět hodnocení časových změn nákladů. Tato analýza bývá vztažena ke konkrétní veličině, často k celkové bilanční sumě – konkrétně v tab. č. 9 bude vztažena ke 100%, tedy sumě celkových nákladů v jednotlivých letech. [2]

Náklady lze též sledovat pomocí horizontální analýzy, která je vymezena absolutně i relativně. V absolutním vyjádření se vyčísluje rozdíl jednotlivých nákladů vzhledem k předchozímu roku. V relativním vyjádření se porovnává, o kolik procent se zvýšil či snížil podíl změny nákladů v absolutním vyjádření k nákladům z přechodního období. Jedná se tedy o výpočet řetězového indexu. [2]

V neziskových organizacích se ve finanční analýze absolutních ukazatelů sleduje také vývoj počtu klientů, velikosti potřebných zdrojů, počtu zaměstnanců nebo i počtu dobrovolníků. Vývoj těchto ukazatelů se sleduje v čase. [1]

#### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Mezi tyto ukazatele patří výpočet čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků nebo finančních fondů. [2]

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Nejčastěji jsou využívány ukazatele, které sledují rentabilitu, finanční stabilitu, platební schopnost nebo aktivitu podniku. [2]

V neziskových organizacích se také provádí analýza poměrových ukazatelů. Sleduje se hlavně hospodárnost, produktivita práce, likvidnost či rentabilita tržeb, vlastních a celkových zdrojů. [1]

### **3. 4. 2 Finanční analýza v Městské charitě Plzeň**

Pro sledování nákladů bude použita analýza absolutních ukazatelů, která zobrazí podrobný vývoj nákladů MCHP v čase.

V následující tabulce bude provedena vertikální analýza nákladů v rozmezí čtyř let. V tabulce č. 10 bude zobrazena horizontální analýza, která porovnává údaje jednoho roku vždy s údaji z předcházejícího období.

Tab. č. 9: Vývoj nákladů v letech 2007 – 2010

Rok	2007		2008		2009		2010	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Náklady celkem</b>	<b>54 607</b>	100%	<b>55 506</b>	100%	<b>61 027</b>	100%	<b>64 150</b>	100%
<b>I. Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>10 833</b>	19,84%	<b>10 069</b>	18,14%	<b>12 057</b>	19,76%	<b>14 599</b>	22,76%
Spotřeba materiálu	7 530	13,79%	6 240	11,24%	7 755	12,71%	10 180	15,87%
Spotřeba energie	3 303	6,05%	3 829	6,90%	4 302	7,05%	4 419	6,89%
<b>II. Služby celkem</b>	<b>5 759</b>	10,55%	<b>5 593</b>	10,08%	<b>7 175</b>	11,76%	<b>7 047</b>	10,99%
Opravy a udržování	1 817	3,33%	1 237	2,23%	1 870	3,06%	1 968	3,07%
Cestovné	136	0,25%	155	0,28%	151	0,25%	165	0,26%
Náklady na reprezentaci	85	0,16%	42	0,08%	34	0,06%	38	0,06%
Ostatní služby	3 721	6,81%	4 159	7,49%	5 120	8,39%	4 876	7,6%
<b>III. Osobní náklady celkem</b>	<b>35 815</b>	65,59%	<b>37 967</b>	68,41%	<b>39 611</b>	64,90%	<b>39 794</b>	62,03%
Mzdové náklady	26 070	47,74%	27 187	48,98%	29 012	47,54%	28 931	45,10%
Zákonné SP	8 904	16,31%	9 347	16,84%	9 020	14,78%	9 521	14,84%
Zákonné sociální náklady	841	1,54%	1 169	2,11%	265	0,43%	1 342	2,09%
Ostatní SP	0	0,00%	264	0,48%	1 314	2,15%	0	0,00%
<b>IV. Daň a poplatky celkem</b>	<b>155</b>	0,28%	<b>124</b>	0,22%	<b>124</b>	0,20%	<b>147</b>	0,23%
Daň silniční	89	0,16%	61	0,11%	56	0,09%	58	0,09%
Ostatní daně a poplatky	66	0,12%	63	0,11%	68	0,11%	89	0,14%
<b>V. Ostatní náklady celkem</b>	<b>354</b>	0,64%	<b>647</b>	1,16%	<b>855</b>	1,40%	<b>858</b>	1,33%
Odpis nedobytné pohledávky	19	0,03%	1	0,00%	7	0,01%	1	0,00%
Dary	11	0,02%	55	0,10%	34	0,06%	137	0,21%
Manka a škody	1	0,00%	7	0,01%	201	0,33%	52	0,08%
Jiné ostatní náklady	323	0,59%	584	1,05%	613	1,00%	668	1,04%
<b>VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b>	<b>1 678</b>	3,07%	<b>1 095</b>	1,97%	<b>1 191</b>	1,95%	<b>1 688</b>	2,63%
Odpisy DHM a DNM	1 098	2,01%	1 049	1,89%	1 191	1,95%	1 688	2,63%
ZC prodaného DHM a DNM	50	0,09%	46	0,08%	0	0,00%	0	0,00%
Prodané cenné papíry a podíly	530	0,97%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VII. Poskytnuté příspěvky celkem</b>	<b>13</b>	0,02%	<b>11</b>	0,02%	<b>14</b>	0,02%	<b>17</b>	0,03%
<b>VIII. Daň z příjmů celkem</b>	<b>0</b>	0,00%	<b>0</b>	0,00%	<b>0</b>	0,00%	<b>0</b>	0,00%

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Z této podrobné tabulky analýzy nákladů je vidět, které konkrétní náklady měly dopad na zvýšení celkových nákladů MCHP. Největší procentuální podíl všech nákladů mají osobní náklady, které se pohybují mezi 62 až 69%. Tyto náklady měly vzrůstající tendenci, ale v letech 2009 a 2010 došlo spíše k poklesu podílu vzhledem k celkovým nákladům organizace. Další významnou položkou nákladů jsou i spotřebované nákupy,

kteře mají v posledních dvou letech vzrůstající charakter vzhledem k celkovému objemu nákladů. V poloze služby ve finančním vyjádření došlo k velké zvýšení nákladů z roku 2008 na rok 2009. Jestliže jsou tyto náklady zaznamenány v procentech vzhledem k celkovým nákladům, je patrné, že jejich zvýšení není příliš rozhodující a tvoří stále pouze okolo 11% všech nákladů.

Tab. č. 10: Porovnání nákladů v letech 2007 – 2010

Rok	Porovnání 2007-2008		Porovnání 2008-2009		Porovnání 2009-2010	
	Rozdíly		Rozdíly		Rozdíly	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Náklady celkem</b>	<b>899</b>	1,65%	<b>5 521</b>	9,95%	<b>3 123</b>	5,12%
<b>I. Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>-764</b>	-7,05%	<b>1 988</b>	19,74%	<b>2 542</b>	21,08%
Spotřeba materiálu	-1 290	-17,13%	1 515	24,28%	2 425	31,27%
Spotřeba energie	526	15,92%	473	12,35%	117	2,72%
<b>II. Služby celkem</b>	<b>-166</b>	-2,88%	<b>1 582</b>	28,29%	<b>-128</b>	-1,78%
Opravy a udržování	-580	-31,92%	633	51,17%	98	5,24%
Cestovné	19	13,97%	-4	-2,58%	14	9,27%
Náklady na reprezentaci	-43	-50,59%	-8	-19,05%	4	11,76%
Ostatní služby	438	11,77%	961	23,11%	-244	-4,77%
<b>III. Osobní náklady celkem</b>	<b>2 152</b>	6,01%	<b>1 644</b>	4,33%	<b>183</b>	0,46%
Mzdové náklady	1 117	4,28%	1 825	6,71%	-81	-0,28%
Zákonné SP	443	4,98%	-327	-3,50%	501	5,55%
Zákonné sociální náklady	328	39,00%	-904	-77,33%	1 077	406,42%
Ostatní SP	264	0,00%	1050	397,73%	-1 314	-100,00%
<b>IV. Daně a poplatky celkem</b>	<b>-31</b>	-20,00%	<b>0</b>	0,00%	<b>23</b>	18,55%
Daň silniční	-28	-31,46%	-5	-8,20%	2	3,57%
Ostatní daně a poplatky	-3	-4,55%	5	7,94%	21	30,88%
<b>V. Ostatní náklady celkem</b>	<b>293</b>	82,77%	<b>208</b>	32,15%	<b>3</b>	0,35%
Odpis nedobytné pohledávky	-18	-94,74%	6	600,00%	-6	-85,71%
Dary	44	400,00%	-21	-38,18%	103	302,94%
Manka a škody	6	600,00%	194	2771,43%	-149	-74,13%
Jiné ostatní náklady	261	80,80%	29	4,97%	55	8,97%
<b>VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b>	<b>-583</b>	-34,74%	<b>96</b>	8,77%	<b>497</b>	41,73%
Odpisy DHM a DNM	-49	-4,46%	142	13,54%	497	41,73%
ZC prodaného DHM a DNM	-4	-8,00%	-46	-100,00%	0	0,00%
Prodané cenné papíry a podíly	-530	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VII. Poskytnuté příspěvky celkem</b>	<b>-2</b>	-15,38%	<b>3</b>	27,27%	<b>3</b>	21,43%
<b>VIII. Daň z příjmů celkem</b>	<b>0</b>	0,00%	<b>0</b>	0,00%	<b>0</b>	0,00%

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Z této porovnávací tabulky vývoje nákladů je patrné, že k největšímu zvýšení nákladů došlo v roce 2009 a to v celkovém součtu přibližně o 9,95%, jestliže porovnáváme změnu v nákladech vždy s předcházejícím rokem v tomto případě s rokem 2008. Celkově je možné u každého druhu nákladu vidět, jaký je jeho vývoj – meziroční změna, zda dochází ke snížení, zvýšení či stagnaci výše nákladu.



## **4 Zhodnocení nákladů**

### **4. 1 Základní pojmy**

#### **4. 1. 1 Vznik nákladů**

Náklady vznikají tehdy, jestliže je třeba, aby byly vyrobeny výrobky nebo aby mohly být poskytnuty služby. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku, materiálu nebo vznik závazku. Je tedy jasné, že k tomu, aby bylo něco vyrobeno, musí vždy vzniknout náklady.

Podstatné je přijít na to, které náklady jsou zbytečně vysoké, tím tedy zvyšují výdaje společnosti. Proto je dobré snažit se tyto náklady snížit, nebo jestli je to možné, tak je i úplně odstranit.

#### **4. 1. 2 Ovlivnitelnost nákladů**

Ovlivňování nákladů (většinou snaha o snížení nebo někdy i stabilitu) musí být v rovnováze s toky výnosů. Toto rozhodování, kde konkrétně snížit náklady, je velice problematické. Vedení organizace nebo pověřené osoby musí rozpoznat, kdy se jedná o zbytečné utrácení peněz a kdy se naopak snížení rovná omezování možnosti vyrábění produktů či poskytování služeb. Někdy je též složité poznat, jestli investovat např. do strojů pro výrobu, do reklamy či nového informačního systému je správné a efektivní, protože odpovědné osoby, obvykle finanční manažeři, nemají dostatečnou kvalifikaci pro posouzení podobných investic. [4]

Jedna z možností, jak ovlivňovat náklady, se nazývá **hodnotová analýza**, která se snaží najít neopodstatněné náklady pomocí různých postupů, měření, aniž by došlo ke snížení výkonu nebo kvality výrobků a služeb. Tato metoda se využívá hlavně v oblasti ziskových organizací především u podniků, jehož předmětem činnosti je produkce vlastních výrobků. [7]

### **4. 2 Vznik, dopad a ovlivnitelnost nákladů v Městské charitě Plzeň**

Výše nákladů se celkově v neziskových organizacích často odvíjí od výše získaných dotací, darů, grantů nebo od vytvoření příjmů z vlastní činnosti. Hlavně v dnešní době je stále složitější získávat peníze pro pomoc druhým.

V následujících tabulkách budou rozděleny náklady podle jednotlivých vybraných středisek MCHP.

Tab. č. 11: Přehled nákladů za rok 2009 (v tis. Kč)

Náklady	DSJ	DSF	DMD	CHPS	TS	CHOS
Spotřeba materiálu a energie	6 338	412	1 276	713	669	1 017
Náklady na služby	2 797	230	497	418	200	1 354
Mzdové náklady	8 896	1 194	2 481	3 028	2 000	5 912
Odvody SP a ZP	2 774	382	767	885	625	1 985
Sociální náklady	415	76	134	185	103	232
Ostatní náklady	146	20	48	56	15	296
Odpisy	290	51	22	24	11	99
Rozpuštění správní režie	665	83	152	283	165	347
<b>Náklady celkem</b>	<b>22 321</b>	<b>2 448</b>	<b>5 377</b>	<b>5 592</b>	<b>3 788</b>	<b>11 242</b>

pozn. DSJ = Domov sv. Jiří, DSF = Domov sv. Františka, DMD = Domov sv. Zdislavy pro matky s dětmi, CHPS = Charitní pečovatelská služba, TS = Týdenní stacionář, CHOS = Charitní ošetrovatelská služba

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 12: Přehled nákladů za rok 2010 (v tis. Kč)

Náklady	DSJ	DSF	DMD	CHPS	TS	CHOS
Spotřeba materiálu a energie	6 499	470	1 349	777	881	1 946
Náklady na služby	2 854	158	652	327	248	1 297
Mzdové náklady	9 321	1 254	2 386	3 027	1 878	5 473
Odvody SP a ZP	3 074	412	784	1 002	634	1 867
Sociální náklady	256	72	128	185	98	232
Ostatní náklady	203	22	57	84	14	370
Odpisy	433	102	23	33	14	294
Rozpuštění správní režie	665	71	145	258	164	338
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 305</b>	<b>2 561</b>	<b>5 524</b>	<b>5 693</b>	<b>3 931</b>	<b>11 817</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Náklady v MCHP vznikají, když začne charita poskytovat služby, tedy začne naplňovat svoji činnost, pro kterou byla zřízena. Výše nákladů je ovlivněna intenzitou či rozsáhlostí poskytované služby a v neposlední řadě i finančními prostředky. Kdyby charita nezískávala dostatečné dotace, granty či dary, nemohla svoji činnost vůbec realizovat.

Z předešlých tabulek je možné vidět, že náklady se v roce 2010 o něco zvýšily oproti nákladům v roce 2009. Z jednotlivých částek lze vyčíst, že k největšímu zvýšení dochází v položce spotřeba materiálu a energie. Tyto náklady se těžko snižují, protože

v posledních letech stále stoupá cena energií a též ceny zdravotnického materiálu, potravin pro přípravu jídel pro klienty v domovech charity. Také došlo ke zvýšení nákladů v položce odvody zdravotního a sociálního pojištění. Výše zdravotního a sociálního pojištění je závislá na právě aktuální sazbě a také na výši mezd zaměstnanců. Mírně se ještě zvýšily ostatní náklady, do nichž patří hlavně pojistné, a to zákonné pojištění či povinné ručení. Tyto náklady by již bylo možné alespoň částečně ovlivnit – snížit. Naopak došlo ke snížení sociálních nákladů, které zahrnují stravování zaměstnanců a jejich životní pojištění, ochranné pomůcky pro zaměstnance a zákonné sociální náklady. Toto snížení mohlo vzniknout z důvodu úspor příspěvků pro jednotlivé zaměstnance nebo také z důvodu snížení zaměstnanců. Je podstatné, aby organizace zisková i nezisková měla zájem o své zaměstnance a vytvořila pro ně jisté výhody. Povinností zaměstnavatele je zajistit zaměstnancům ochranné pomůcky či oděvy pro vykonávání práce. Důležité ale také je, aby společnost tyto výhody zbytečně stále nezvyšovala a tím tedy i svoje náklady. V případě mzdových nákladů nedošlo k výraznějšímu nárůstu. Výše těchto nákladů se odvíjí od počtu pracovníků a od jejich hrubé mzdy. U nákladů na služby došlo v některých střediscích ke zvýšení nákladů někde naopak ke snížení. Náklady na služby obsahují náklady na opravy a udržování, na reprezentaci, cestovné nebo další služby související s nájmem, školeními, telefony či poštovným. Některé náklady z této položky se dají ovlivnit tedy snižovat, jako náklady na reprezentaci, telefony, poštovné. Ale náklady na opravy se jen těžko dají dopředu předvídat a snižovat, protože mohou přijít neočekávané problémy v budovách, kde je nutné potom provést rozsáhlou opravu. I náklady spojené s nájmem se těžko ovlivňují. Může si organizace najít levnější prostory pro svoji působnost, ale vzniknou zase náklady, které budou spojené s přestěhováním a dalším zařizováním. Možná v případě extrémního zvýšení nájemného by bylo dobré se k tomu kroku přestěhování uchýlit.

V případě odpisů se nesmí daňově odepisovat majetek zaplacený z darů a dotací a též i majetek nabytý darováním. V těchto případech se smí odepisovat pouze účetně.

### 4. 3 Předpokládané náklady za rok 2011

Náklady v Městské charitě Plzeň za rok 2011 ještě nejsou zcela vyčíslené, proto bude v následující tabulce uvedena předpokládaná výše jednotlivých položek nákladů.

Tab. č. 13: Předpokládané náklady MCHP za rok 2011 (v tis. Kč)

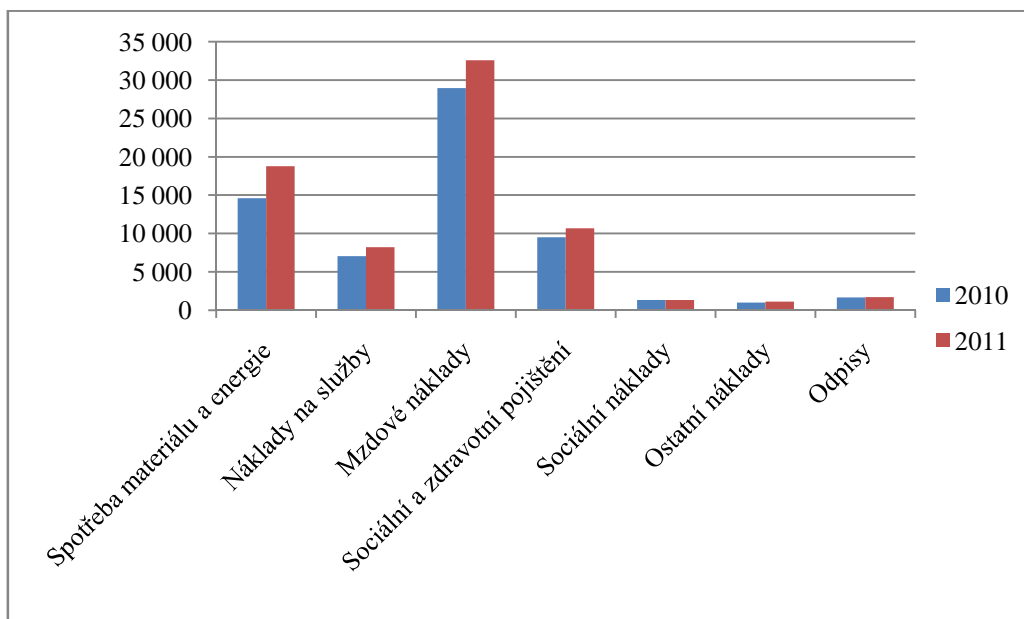
<b>Předpokládané náklady</b>	<b>2011</b>
Spotřeba materiálu a energie	18 783
Náklady na služby	8 217
Mzdové náklady	32 573
Sociální a zdravotní pojištění	10 672
Sociální náklady	1 343
Ostatní náklady	1 111
Odpisy	1 704
Rozpuštění správní režie	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>74 403</b>

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

V porovnání s náklady za rok 2010 došlo k výraznému zvýšení nákladů a to o více jak 10 miliónů Kč. Mezi hlavní důvody zvyšování těchto nákladů patří, jak už bylo na předcházející straně uvedeno, hlavně růst v podobě spotřeby energie, nárůst cen zdravotnického materiálu a v neposlední řadě růst cen potravin. Za rok 2011 se výrazně zvýšily také náklady na opravy, protože zde docházelo k rozsáhlé rekonstrukci a údržbě budov.

V následujícím sloupcovém grafu jsou zobrazeny náklady MCHP za rok 2010 a 2011. Z toho grafu je dobře vidět, jaká se očekává výše nákladů za rok 2011. Ve většině případů dojde ke zvýšení nákladů z hlediska jednotlivých položek.

Obr. č. 5: Srovnání roku 2010 s předpokládanou výší nákladů za rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tohoto sloupcového grafu lze vyčíst, že k největšímu zvýšení nákladů došlo u spotřeby materiálu a energie a též u mzdových nákladů. Zvýšení je možné také vidět v nákladové položce služby a u sociálního a zdravotního pojištění. U ostatních položek nákladů u sociálních nákladů, ostatních nákladů či odpisů nedošlo k významné změně.

## **5 Optimalizace a efektivní řízení nákladů**

### **5. 1 Základní pojmy**

#### **5. 1. 1 Efektivita v neziskových organizacích**

Základem efektivního řízení nákladů je, aby organizace získala s minimálními náklady maximální možné výstupy. Výstup organizace přijímá klient a měl by uspokojit jeho potřeby. [1]

Efektivní a stabilní nezisková organizace:

- vykonává prospěšnou činnost z hlediska společnosti;
- efektivně využívá získané zdroje od sponzorů a dárců;
- vede řádné a průhledné účetnictví;
- má dobré vztahy s místními úřady a institucemi;
- má přesně vymezené poslání a cíle svojí činnosti a též se jimi řídí;
- je schopna vytvářet plány a také je realizovat;
- je ochotna přijímat nové věci a reagovat na změny;
- dokáže řešit finanční problémy;
- zabývá se vztahy na pracovišti. [1]

Jestli nezisková organizace hospodaří efektivně, zajímá především sponzory a dárcce, kteří sledují, na co jsou vynakládány jejich finanční prostředky, zda výše jejich nákladů odpovídá kvalitě poskytovaných služeb. [1]

#### **5. 1. 2 Optimalizace nákladů**

Optimalizaci nákladů musí mít společnost dobře promyšlenou, aby nedocházelo k poškození spotřebitelů, zaměstnanců či obchodních partnerů. Všechny náklady, které vznikají v podniku, by měly sloužit k ekonomickému prospěchu. Jestliže to v praxi tak není, tak byly finanční prostředky většinou vynaloženy zbytečně. Jestliže firma upravuje svoje náklady, měla by se to též projevit i na jejich výrobcích nebo službách. Vedení společnosti by si mělo nejdříve uvědomit, že musí dobře poznat svoje náklady, aby pak mohlo provést hodnotnou optimalizaci nákladů nebo zvýšení efektu z vynaložených nákladů. [8]

## 5. 2 Optimalizace nákladů v Městské charitě Plzeň

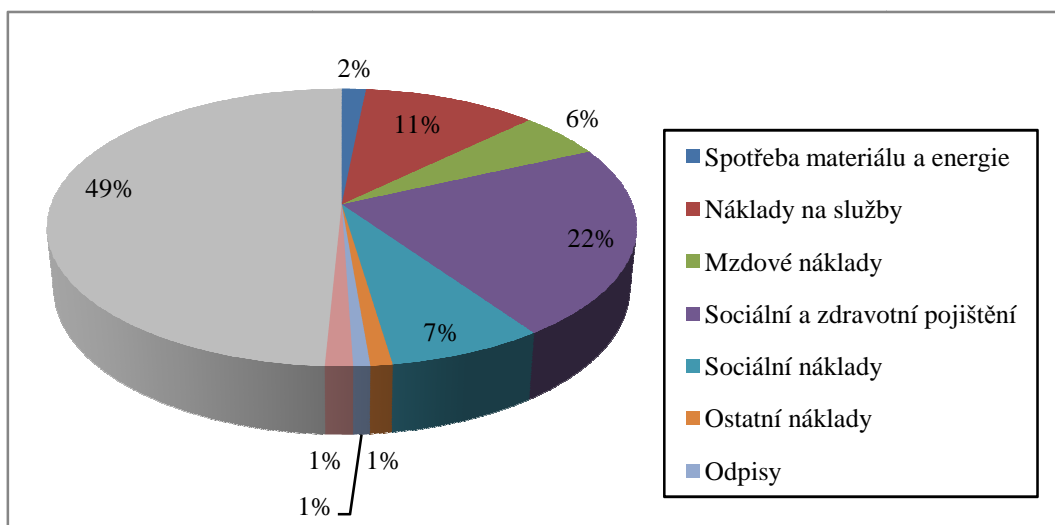
Městská charita Plzeň poskytuje velké množství služeb hlavně v sociální oblasti, zaměřuje se na pomoc lidem v nouzi, ať už se jedná o rodiny či pouze matky v tísní nebo bezdomovce, také pomáhá nemocným lidem a seniorům. Na tyto služby potřebuje získat dostatek finančních prostředků, aby je mohla provozovat a uhradila všechny náklady s tím spojené.

MCHP se snaží o optimalizaci svých nákladů, aby často obtížně získané finanční prostředky hospodárně využila k realizaci svých služeb a tím uspokojila potřeby všech klientů. K provádění optimalizace nákladů je podstatné, aby vedení, nebo odpovědné osoby dobře poznaly a analyzovaly svoje náklady. Musí si uvědomit, na jaké činnosti se dané náklady vynakládají a jak je možné je upravit nebo efektivněji využít, aniž by to mělo negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Prováděné změny by měly být uskutečňovány vždy s ohledem na klienty, aby se jich tyto změny nedotkly v negativním smyslu.

Nejvyšší položku všech nákladů tvoří jednoznačně mzdové náklady, protože v MCHP je zaměstnáno více jak 150 pracovníků a další ještě na dohody o provedení práce a pracovní činnosti. Vysoké náklady jsou též v oblasti spotřeby materiálu, energie a služeb.

V následujícím grafu bude zobrazen podíl jednotlivých položek nákladů za rok 2010.

Obr. č. 6: Přehled významnosti jednotlivých nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Po podrobné analýze celkových nákladů Městské charity Plzeň lze navrhnout jistá opatření pro zlepšení efektivity či snížení nákladů.

Návrhy na optimalizaci nákladů se týkají provozních nákladů. Jeden z nich se týká nového zhodnocení nákladů v oblasti zřízení úklidové služby a další se bude týkat oblasti pojištění – konkrétně povinného ručení.

V roce 2009 došlo k velkému zvýšení nákladů v ostatních službách oproti roku 2008 z důvodu najmutí úklidové služby místo využití vlastních pracovníků. Bylo by vhodné znovu posoudit, zda tato investice je opravdu lepší řešení než zaměstnávat vlastní pracovníky, jestli dochází k takovému snížení osobních nákladů, že se vyplatí si najmout úklidovou službu.

Tab. č. 14: : Přehled 2 položek nákladů (v tis. Kč)

Náklady	2008	2009
Ostatní služby	4 159	5 120
Mzdové náklady	27 187	29 012

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Z této tabulky je možné vidět, že nákladová položka ostatní služby se zvýšila téměř o milion Kč a též se zvýšily výrazně i mzdové náklady, které by se naopak měly snížit z důvodu najmutí úklidové služby, a tedy by mělo dojít ke snížení počtu vlastních zaměstnanců v charitě. Z toho tedy vyplývá, že z hlediska nákladů bylo efektivnější zaměstnávání vlastních pracovníků než využívání úklidové služby – v roce 2009 by nedošlo k tak vysokému nárůstu nákladů na služby.

Další možný návrh na optimalizaci nákladů je zaměřit se ještě na oblast ostatních nákladů, kde většinu peněz vynakládá na různé druhy pojistného (např. zákonné pojištění, povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění majetku a další), které má charita uzavřena v pojišťovně Kooperativa. Tato pojišťovna patří k nejdražším na trhu pojišťoven. Bylo by dobré získat informace o výši pojistného, zda by využití služeb jiné pojišťovny nebylo cenově výhodnější. V případě využití služeb jiné pojišťovny by se snížila nákladová položka – jiné ostatní náklady a pasivní položka – krátkodobé závazky.

Městská charita Plzeň vlastní 41 osobních automobilů, za které musí platit povinné a havarijní ručení. V následující tabulce bude uveden konkrétní propočet povinného ručení na jednotlivé automobily u jiné levnější a též spolehlivé pojišťovny.



Tab. č. 15: Přehled výše povinného ručení

Název automobilu	Počet	Cena pojištění v Kč
Fiat Panda	25	72 800
Škoda Felicia	1	1 673
Citroen Berlingo	2	5 583
Fiat Stilo	2	7 314
Peugeot Boxer	2	14 099
Fiat Punto	1	2 912
Fiat Doblo	2	5 824
Fiat Bravo	1	4 283
Fiat Lineo	1	4 283
Renault Clio	3	10 980
Renault Master	1	8 513
Celkem	41	138 264

Zdroj: interní údaje MCHP, vlastní zpracování, 2012

Tento přepočítání povinného ručení byl proveden u pojišťovny Allianz. Existují i levnější možnosti pojištění, ale bylo by to spíše na úkor výše i rychlosti plnění v případě pojistné události.

V případě využití tohoto návrhu z hlediska úspory by MCHP ušetřila 46 966,-- Kč. Za rok 2010 investovala do povinného ručení 186 230,-- Kč.

Nejvyšší položkou nákladů Městské charity Plzeň jsou osobní náklady. V této oblasti by snižování platu či stavu zaměstnanců nebylo příliš vhodné, protože by nejspíše vedlo k zhoršení či snížení kvality poskytovaných služeb klientům jednotlivých domovů či středisek.

Nyní bude v práci uvedena konkrétní optimalizace nákladů či efektivnější řízení z hlediska kalkulací a rozpočtů.

### **Kalkulace**

Oblast kalkulací je v Městské charitě Plzeň zastoupena pouze okrajově. Sestavuje se jen kalkulace na stravování – na prodej jídel. Tyto jídla jsou většinou prodávány do jiných domovů, které nepatří pod MCHP. I když se jedná o neziskovou organizaci, bylo by dobré stanovit alespoň minimální přírážku na tyto obědy např. zvýšit cenu ze 145,-- Kč na 150,-- Kč, přírážka by činila 5,-- Kč přibližně 3,45 %. Zavedením této změny by se zvýšily celkové výnosy – tržby za vlastní služby a též by došlo k nárůstu aktivní položky v rozvaze – odběratelé (pohledávka) či rovnou bankovní účet.

## **Rozpočty**

Naopak rozpočty jsou pro Městskou charitu Plzeň velice podstatnou a velmi využívanou oblastí. Pomocí rozpočtů získává potřebné finanční prostředky pro svoje fungování. V práci byla provedena analýza rozpočtu Domova sv. Jiří. Jedna z možností, jak optimalizovat náklady v oblasti rozpočetnictví konkrétně v Domově sv. Jiří je jejich snižování nebo alespoň udržení stejné výše. Je velmi složité snižovat náklady, jestliže došlo a dochází stále ke zdražování všech energií, potravin, materiálu a v neposlední řadě pohonných hmot. Také je velice důležité, aby se tyto úspory v oblasti nákladů negativně nedotkly klientů domova. V nákladové položce ostatní služby, které zahrnují výdaje za odvoz odpadu, servis, revize, úklid budovy a další, činí tyto náklady ročně 2 200 000,-- Kč měsíčně tedy okolo 183 333,-- Kč. Bylo by dobré znovu přehodnotit výši těchto nákladů, hlavně v oblasti výdajů na úklid budovy. Tento problém byl již zmíněn výše – v tabulce číslo 14, kde byly náklady optimalizovány za celou Městskou charitu Plzeň. Též by mohlo dojít k úspoře nákladů, ale již méně podstatné, za telefony nebo poštovné, většina věcí by se mohla vyřizovat pomocí elektronické pošty po internetu.

Také se nabízí možnost vydat se jiným směrem, než stále hledat možné úspory v nákladech, a to zaměřit se na získání dalších sponzorů pro financování nejenom tohoto domova, ale i ostatních zařízení MCHP. Bylo by vhodné oslovit velké firmy, které se nacházejí v blízkosti Plzně a mohou sledovat, k čemu jsou jejich finanční prostředky vynakládány. Dnes je velice moderní a populární sponzorování různých neziskových organizací velkými firmami, protože toto podnikům dodává na trhu jistou prestiž. MCHP již dostává peněžní prostředky od mnoha různých firem např. Plzeňský prazdroj, Škoda Plzeň a další, ale stále je možné získat další sponzory z řad velkých podniků.

### **5. 3 Návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013 v Městské charitě Plzeň**

Nyní bude v práci uveden návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013 za předpokladu promítnutí výše uvedených opatření a také s promítnutím vývoje jednotlivých nákladových položek vzhledem k jejich vývoji v předcházejících letech.

Tab. č. 16: Návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013 (v Kč)

Nákladová položka	Předpokládané náklady	
	2012	2013
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>19 529 691</b>	<b>20 226 169</b>
Spotřeba materiálu celkem	13 533 121	13 815 380
- potraviny	5 060 565	5 111 171
- kancelářské potřeby, oděvy	794 833	794 833
- drobný hmotný majetek	2 906 673	2 906 673
- pohonné hmoty, náhradní díly	1 673 435	1 897 231
- ostatní materiál	2 311 918	2 311 918
- zdravotnický materiál	785 697	793 554
Spotřeba energie	5 996 570	6 410 789
<b>Služby</b>	<b>7 218 175</b>	<b>7 218 175</b>
Opravy a udržování	3 003 753	3 003 753
Cestovné	148 678	148 678
Náklady na reprezentaci	62 577	62 577
Ostatní služby	4 003 167	4 003 167
<b>Osobní náklady</b>	<b>45 359 988</b>	<b>45 359 988</b>
Mzdové náklady	33 149 165	33 149 165
Zákonné sociální pojištění	10 868 017	10 868 017
Zákonné sociální náklady	1 342 806	1 342 806
<b>Daně a poplatky</b>	<b>124 844</b>	<b>124 844</b>
<b>Ostatní náklady</b>	<b>920 440</b>	<b>920 440</b>
Dary, úroky	276 278	276 278
Jiné ostatní náklady celkem	644 162	644 162
- pojistné automobilů	138 264	138 264
- zákonné pojistné	222 500	222 500
- jiné ostatní náklady	133 173	133 173
<b>Odpisy dlouhodobého majetku</b>	<b>1 704 107</b>	<b>1 704 107</b>
Odpisy DHM	1 631 090	1 631 090
Odpisy DNM	73 017	73 017
<b>Poskytnuté členské příspěvky</b>	<b>15 600</b>	<b>15 600</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>74 872 845</b>	<b>75 553 723</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tohoto rozpočtu je možné vidět, že náklady se stále zvyšují, hlavním důvodem tohoto zvyšování je stále narůstající cena elektrické energie, pohonných hmot a daní jako je např. DPH. Jednotlivé částky vychází z předpokládaných nákladů za rok 2011, kde došlo k vysokému nárůstu nákladů oproti roku 2010.

V položce spotřeba materiálu došlo ke zvýšení potravin a zdravotnického materiálu, z důvodu navýšení DPH od ledna 2012 a to dokonce o 4%, proto se tyto náklady vynaložené na potraviny a zdravotnický materiál určitě zvýší. V roce 2013 dojde znovu ke zvýšení z důvodu dalšího předpokládaného růstu DPH o 1%. V rozpočtu je také zachyceno zvýšení nákladů na pohonné hmoty, které se dle jednotlivých předešlých

roků průměrně zvyšují o 200 000 – 300 000,-- Kč. Také stále dochází ke zvýšení nákladů na elektrickou energii, vodné, stočné, plyn, které je vypočtené s ohledem na vývoj v předcházejících letech.

V nákladové položce služby byly sníženy náklady na ostatní služby o 1 000 000,-- Kč. Tyto finanční prostředky jsou vynakládány na úklidovou službu, která byla zavedena v roce 2009. Tento návrh je podrobně popsán výše v optimalizaci nákladů. Tato změna je neefektivní z hlediska nákladů. Proto byly v rozpočtu zvýšeny mzdové náklady a to o 576 000,-- Kč a zákonné sociální pojištění o 195 840,-- Kč z důvodu zaměstnání vlastních zaměstnanců – čtyř uklízeček, místo využívání úklidové služby.

Dalším navrhovaným opatřením bylo snížení pojistného – konkrétně povinného ručení u osobních automobilů, tyto náklady byly sníženy téměř o 50 000,-- Kč v položce pojištění automobilů.

U ostatních nákladových položek, které nejsou výše zmíněny, nedošlo k žádné změně, protože z předchozích let není příliš jasné, jak se tyto položky budou dále vyvíjet.

## **Závěr**

V každé kapitole se prolínala teoretická část s praktickou. V jednotlivých kapitolách byly vždy uvedeny informace o dané problematice z odborné literatury a dalších zdrojů, poté následně tyto teoretické údaje aplikované na neziskové organizaci Městské charity Plzeň.

Celá práce byla zaměřena na náklady, jak z praktického, tak i z teoretického hlediska. Pouze v první kapitole práce byla uvedena obecná charakteristika a význam neziskových organizací, spolu s představením Městské charity Plzeň, která funguje od roku 1991 a poskytuje služby sociální péče, služby sociální prevence a ostatní služby. Tuto činnost může provozovat díky dotacím, grantům a darům a též i díky vlastním příjmům.

V druhé kapitole byl vymezen pojem náklady spolu s jejich členěním a poté bylo uvedeno konkrétní rozdělení a vyčíslení v Městské charity Plzeň. Třetí kapitola analyzovala podrobně náklady v MCHP, nejdříve z teoretického hlediska a poté prakticky pomocí kalkulace v oblasti stravování, rozpočtů – konkrétně za Domov sv. Jiří pro seniory a finanční analýzy, která zobrazuje vývoj a porovnání nákladů v letech 2007 – 2010.

Další kapitola se zabývala důvodem vzniku a možnostmi ovlivnění nákladů, kde byl proveden rozbor vybraných středisek MCHP a konkrétní ovlivnitelnost jednotlivých položek nákladů. Závěrem této kapitoly byla nastíněna předpokládaná výše nákladů za rok 2011.

V poslední kapitole bylo vymezeno efektivní řízení neziskových organizací a návrh na optimalizaci nákladů v MCHP, kde byly uvedeny konkrétní návrhy na možné zefektivnění řízení či snížení nákladů.

Jednotlivá doporučení se týkala oblasti provozních nákladů. Bylo doporučeno snížení nákladů v oblasti pojistného. Konkrétně se jednalo o povinné ručení, které by se díky uzavřením smluv u jiné pojišťovny snížilo o 46 966,-- Kč.

Dalším návrhem se týkal snížení nákladů v oblasti ostatních služeb, a to zaměstnáváním vlastních pracovníků na úklid, místo využívání služeb úklidové firmy.

Na konci této poslední kapitoly, která se týkala převážně optimalizace nákladů, byl sestaven návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013, v kterém byla zobrazena všechna

navrhnutá opatření, a též byl brán v úvahu vývoj jednotlivých nákladových položek za předchozí roky.

Závěrem bakalářské práce lze konstatovat, že byly naplněny cíle, které byly stanoveny na začátku. Díky této práci autorka získala mnoho informací a přehled o neziskovém sektoru a též i tom, jak hospodaří nestátní neziskové organizace, jakým způsobem financují svoji činnost a získávají dotace, dary a granty.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled fixních nákladů v roce 2009 a 2010 (v Kč) .....	19
Tab. č. 2: Přehled variabilních nákladů v roce 2009 a 2010 (v Kč) .....	20
Tab. č. 3: Přehled celkových nákladů MCHP v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč).....	22
Tab. č. 4: Kalkulace jídel (v Kč).....	25
Tab. č. 5: Rozpočet projektu na rok 2010 a 2011 podle nákladových položek (v Kč)...	31
Tab. č. 6: Přehled mzdových nákladů za rok 2010 na jednotlivé pracovníky (v Kč).....	32
Tab. č. 7: Rozpočet projektu na rok 2010 podle zdrojů (v Kč) .....	33
Tab. č. 8: Rozpočet projektu na rok 2011 podle zdrojů (v Kč) .....	34
Tab. č. 9: Vývoj nákladů v letech 2007 – 2010 (Vertikální analýza).....	37
Tab. č. 10: Porovnání nákladů v letech 2007 – 2010 (Horizontální analýza).....	38
Tab. č. 11: Přehled nákladů za rok 2009 (v tis. Kč) .....	41
Tab. č. 12: Přehled nákladů za rok 2010 (v tis. Kč) .....	41
Tab. č. 13: Předpokládané náklady MCHP za rok 2011 (v tis. Kč).....	43
Tab. č. 14: : Přehled 2 položek nákladů (v tis. Kč).....	47
Tab. č. 15: Přehled výše povinného ručení.....	48
Tab. č. 16: Návrh rozpočtu na rok 2012 a 2013 (v Kč) .....	50

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Organizační struktura Charity ČR .....	11
Obr. č. 2: Grafické zobrazení celkových FC MCHP v roce 2009, 2010 (v tis. Kč) .....	19
Obr. č. 3: Grafické zobrazení celkových VC MCHP v roce 2009, 2010 (v tis. Kč) .....	20
Obr. č. 4: Členění kalkulací .....	24
Obr. č. 5: Srovnání roku 2010 s předpokládanou výší nákladů za rok 2011 .....	44
Obr. č. 6: Přehled významnosti jednotlivých nákladů .....	46



## **Seznam použitých zkratk**

MCHP = Městská charita Plzeň

DSJ = Domov pro seniory sv. Jiří

DSF = Domov sv. Františka

DMD = Domov sv. Zdislavy pro matky s dětmi

CHPS = Charitní pečovatelská služba

TS = Týdenní stacionář

CHOS = Charitní ošetrovatelská služba

NNO = nestátní neziskové organizace

DHM = dlouhodobý hmotný majetek

DNM = dlouhodobý nehmotný majetek

MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí

OSS MMP = Odbor sociálních služeb Magistrátu města Plzně

FC = fixní náklady

VC = variabilní náklady

KÚ = krajský úřad

SP = sociální pojištění

ZP = zdravotní pojištění

DPČ = dohoda o pracovní činnosti

DPP = dohoda o provedení práce

DPH = daň z přidané hodnoty

ECHO = Generální ředitelství pro humanitární pomoc a civilní ochranu

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizaci*. Praha: Oeconomica, 2009, 20 – 150 s., ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2011, 72 – 140 s., ISBN 978-80-251-2831-2.
- [3] ČERVENÝ, Josef a Petra SKÁLOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006, 57 s., ISBN 80-7082-998-2.
- [4] DOYLE, David. *Strategické řízení nákladů*. Praha: Aspi, 2006, 147 s., ISBN 80-7357-189-7.
- [5] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010, 36, 37 s., ISBN 978-80-7261-217-8.
- [6] PLAMÍNEK, Jiří a Vladimír SVATOŠ a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996., 72 – 102 s.
- [7] POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha: Grada Publishing, 2005, 12 – 15 s., ISBN 80-247-1047-1.
- [8] POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009, 20 – 25 s., ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] STEJSKALOVÁ, Irena a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha: Aspi, 2006, 29 s., ISBN 80-7357-187-0.
- [10] TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010, 5 – 109 s., ISBN 978-80-245-1664-6.
- [11] *Účetnictví neziskových organizací: zákon, vyhláška, standardy*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a.s., 2010, 43 – 46 s., ISBN 978-80-7208-720-4.
- [12] *Výroční zpráva 2010*. Městská charita Plzeň: Kalous & Skřivan, s. r. o.

### **Internetové zdroje**

- [13] Charita ČR. Organizační struktura charity ČR [online]. [cit. 2012-01-19].  
Dostupné na: <<http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura-charity-cr/>>.
- [14] Městská charita Plzeň. Charakteristika organizace [online]. [cit. 2012-01-19].  
Dostupné na: <<http://www.mchp.cz/o-nas/>>.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2007

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2008

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2009

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2010

## Příloha A: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2007

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31.12.2007

	Činnosti	hlavní	hospodářská
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>54 513</b>	<b>94</b>
<b>I.</b>	<b>Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>10 827</b>	<b>6</b>
	Spotřeba materiálu	7 526	4
	Spotřeba energie	3 301	2
<b>II.</b>	<b>Služby celkem</b>	<b>5 754</b>	<b>5</b>
	Opravy a udržování	1 817	0
	Cestovné	136	0
	Náklady na reprezentaci	82	3
	Ostatní služby	3 719	2
<b>III.</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>35 732</b>	<b>83</b>
	Mzdové náklady	25 987	83
	Zákonné sociální pojištění	8 904	0
	Zákonné sociální náklady	841	0
<b>IV.</b>	<b>Daně a poplatky celkem</b>	<b>155</b>	<b>0</b>
	Daň silniční	89	0
	Ostatní daně a poplatky	66	0
<b>V.</b>	<b>Ostatní náklady celkem</b>	<b>354</b>	<b>0</b>
	Odpis nedobytné pohledávky	19	0
	Dary	11	0
	Manka a škody	1	0
	Jiné ostatní náklady	323	0
<b>VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b>	<b>1 678</b>	<b>0</b>
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 098	0
	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	50	0
	Prodané cenné papíry a podíly	530	0
<b>VII.</b>	<b>Poskytnuté příspěvky celkem</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
	Poskytnuté příspěvky	13	0
<b>VIII.</b>	<b>Daň z příjmů celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>54 564</b>	<b>92</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b>	<b>29 504</b>	<b>77</b>
	Tržby z prodeje služeb	29 504	77
<b>II.</b>	<b>Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Aktivace celkem</b>	<b>195</b>	<b>15</b>
	Aktivace materiálu a zboží	195	0
	Aktivace vnitroorganizačních služeb	0	15
<b>IV.</b>	<b>Ostatní výnosy celkem</b>	<b>580</b>	<b>0</b>
	Úroky	49	0
	Zúčtování fondů	84	0
	Jiné ostatní výnosy	447	0
<b>V.</b>	<b>Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem</b>	<b>739</b>	<b>0</b>
	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	202	0
	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	530	0
	Tržby z prodeje materiálu	7	0
<b>VI.</b>	<b>Přijaté příspěvky celkem</b>	<b>1 884</b>	<b>0</b>
	Přijaté příspěvky (dary)	1 884	0
<b>VII.</b>	<b>Provozní dotace celkem</b>	<b>21 662</b>	<b>0</b>
	Provozní dotace	21 662	0
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>51</b>	<b>-2</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Příloha B: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2008

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31.12.2008

	Činnosti	hlavní	hospodářská
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>55 506</b>	<b>0</b>
I.	Spotřebované nákupy celkem	10 069	0
	Spotřeba materiálu	6 240	0
	Spotřeba energie	3 829	0
II.	Služby celkem	5 593	0
	Opravy a udržování	1 237	0
	Cestovné	155	0
	Náklady na reprezentaci	42	0
	Ostatní služby	4 159	0
III.	Osobní náklady celkem	37 967	0
	Mzdové náklady	27 187	0
	Zákonné sociální pojištění	9 347	0
	Zákonné sociální náklady	1 169	0
	Ostatní sociální pojištění	264	0
IV.	Daně a poplatky celkem	124	0
	Daň silniční	61	0
	Ostatní daně a poplatky	63	0
V.	Ostatní náklady celkem	647	0
	Ostatní pokuty a penále	1	0
	Dary	55	0
	Manka a škody	7	0
	Jiné ostatní náklady	584	0
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	1 095	0
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 049	0
	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	46	0
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	11	0
	Poskytnuté příspěvky	11	0
VIII.	Daň z příjmů celkem	0	0
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>55 403</b>	<b>0</b>
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	30 816	0
II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem	0	0
III.	Aktivace celkem	297	0
	Aktivace materiálu a zboží	242	0
	Aktivace vnitroorganizačních služeb	55	0
IV.	Ostatní výnosy celkem	1 049	0
	Úroky	96	0
	Zúčtování fondů	251	0
	Jiné ostatní výnosy	702	0
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	129	0
	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	129	0
	Tržby z prodeje finančních papírů a podílů	0	0
	Tržby z prodeje materiálu	0	0
VI.	Přijaté příspěvky celkem	1 323	0
	Přijaté příspěvky (dary)	1 323	0
VII.	Provozní dotace celkem	21 789	0
	Provozní dotace	21 789	0
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>- 103</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>- 103</b>	<b>0</b>

## Příloha C: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2009

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31. 12. 2009

	Činnosti	hlavní	hospodářská
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>61 027</b>	<b>0</b>
I.	Spotřebované nákupy celkem	12057	
	Spotřeba materiálu	7755	
	Spotřeba energie	4302	
II.	Služby celkem	7175	
	Opravy a udržování	1870	
	Cestovné	151	
	Náklady na reprezentaci	34	
	Ostatní služby	5120	
III.	Osobní náklady celkem	39611	
	Mzdové náklady	29012	
	Zákonné sociální pojištění	9020	
	Zákonné sociální náklady	265	
	Ostatní sociální pojištění	1314	
IV.	Daně a poplatky celkem	124	
	Daň silniční	56	
	Ostatní daně a poplatky	68	
V.	Ostatní náklady celkem	855	
	Odpis nedobytné pohledávky	7	
	Úroky	34	
	Dary	201	
	Jiné ostatní náklady	613	
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	1191	
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1191	
	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku		
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	14	
	Poskytnuté příspěvky	14	
VIII.	Daň z příjmů celkem	0	
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>61360</b>	<b>0</b>
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	35204	
II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem	0	
III.	Aktivace celkem	400	
	Aktivace materiálu a zboží	372	
	Aktivace vnitroorganizačních služeb	28	
IV.	Ostatní výnosy celkem	421	
	Úroky	92	
	Zúčtování fondů	106	
	Jiné ostatní výnosy	223	
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	39	
	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10	
	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	
	Tržby z prodeje materiálu	29	
VI.	Přijaté příspěvky celkem	1486	
	Přijaté příspěvky (dary)	1486	
VII.	Provozní dotace celkem	23810	
	Provozní dotace	23810	
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>333</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>333</b>	<b>0</b>



## Příloha D: Výkaz zisku a ztráty Městské charity Plzeň, rok 2010

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31. 12. 2010

	Činnosti	hlavní	hospodářská
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>64150</b>	<b>0</b>
I.	Spotřebované nákupy celkem	14599	
	Spotřeba materiálu	10180	
	Spotřeba energie	4419	
II.	Služby celkem	7047	
	Opravy a udržování	1968	
	Cestovné	165	
	Náklady na reprezentaci	38	
	Ostatní služby	4876	
III.	Osobní náklady celkem	39794	
	Mzdové náklady	28931	
	Zákonné sociální pojištění	9521	
	Zákonné sociální náklady	1342	
	Ostatní sociální pojištění	0	
IV.	Daně a poplatky celkem	147	
	Daň silniční	58	
	Ostatní daně a poplatky	89	
V.	Ostatní náklady celkem	858	
	Ostatní pokuty a penále	1	
	Úroky	137	
	Dary	52	
	Jiné ostatní náklady	668	
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	1688	
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1688	
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	17	
	Poskytnuté příspěvky	17	
VIII.	Daň z příjmů celkem	0	
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>64568</b>	<b>0</b>
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	39582	
II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem	0	
III.	Aktivace celkem	477	
	Aktivace materiálu a zboží	453	
	Aktivace vnitroorganizačních služeb	24	
IV.	Ostatní výnosy celkem	370	
	Úroky	101	
	Zúčtování fondů	71	
	Jiné ostatní výnosy	198	
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	417	
	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	45	
	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	
	Tržby z prodeje materiálu	372	
VI.	Přijaté příspěvky celkem	1347	
	Přijaté příspěvky (dary)	1347	
VII.	Provozní dotace celkem	22375	
	Provozní dotace	22375	
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	418	0
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	418	0



## **Abstrakt**

KUŘÍKOVÁ, E. Analýza nákladů v konkrétní společnosti. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2012.

**Klíčová slova:** náklady, nezisková organizace, rozpočty, optimalizace, výkaz zisku a ztráty

Předložená práce je zaměřena na analýzu řízení nákladů v Městské charitě Plzeň. Tato nezisková organizace provozuje mnoho charitních domovů pro sociálně slabé či nemocné lidi nebo pro ty, kteří jsou v nouzi. V jednotlivých kapitolách byly konkrétně uvedeny náklady charity za poslední roky, které byly analyzovány pomocí kalkulace, rozpočtů a finanční analýzy. Práce se také zabývala zhodnocením všech nákladových položek, následnou optimalizací a navržením konkrétních opatření na snížení nákladů. Součástí práce je návrh rozpočtu na další dva roky dopředu s promítnutím všech opatření.

## **Abstract**

KUŘÍKOVÁ, E. The analysis of management of costs in an organization. Bachelor thesis. Pilsen: The faculty of Economics University of West Bohemia, 65 p., 2012.

**Key words:** costs, non-profit organization, budgets, optimalization, profit and loss account

The present work is focused on the analysis of management of costs in the City Charity of Pilsen. This non-profit organization operates in various charity homes for the poor or sick people or those who are in need. The individual chapters specifically mention the cost of charity in recent years that were analyzed by calculations, budget and financial analysis. The work also occupies the evaluation of all cost sums, the subsequent optimalization and proposing concrete measures to reduce costs. Part of work is a draft of budget for the next two years ahead reflecting all the arrangements.