

**MUNI
ECON**

Finanční řízení v NNO

Jakub Pejcal (*jakub.pejcal@econ.muni.cz*)

Marie Hladká (*hladka@mail.muni.cz*)

Centrum pro výzkum neziskového sektoru

Obsah cvičení

- Reflexe znalostí
 - finanční účetnictví
 - finanční řízení
 - finanční analýza
- „praxe ekonomů“
 - obecně
 - co se ví?
- zadání úkolu
- NNO v sociálních službách
- „vlastní praxe ekonomů“

Reflexe znalostí – finanční účetnictví

– Finanční účetnictví

- informační systém poskytující základní informace o stavu a tocích majetku účetní jednotky
- **funkce:** evidenční / analyticko-vyhodnocovací / kontrolní
- **uživatelé:** interní vs. externí
- **formy:** jednoduché vs. podvojně (zjednodušený rozsah vs. úplný rozsah)
- **postup:** na základě účetních dokladů prováděny účetní zápisy ... na konci účetního období skutečnost shrnuta v rámci účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisků a ztrát)

Reflexe znalostí – finanční řízení a jeho složky

– Finanční řízení

- **cíl:** zaměřit se na veškeré ekonomické vazby organizace, tak aby organizace mohla naplňovat smysl své existence bez toho, aniž by byla ohrožena její finanční stabilita
- **aktivity:** finanční plánování / rozhodování / operativní řízení / analýza / kontrola

– Finanční analýza

- pomáhá z dostupných účetních dat získat dodatečné informace např. pro posouzení finančního zdraví organizace
- **základní etapy:** zjištění základních charakteristik / určení odchylek od standardů / podrobnější analýza zvolených oblastí / identifikace příčin nežádoucího stavu
- **metodický aparát:** poměrová analýza / horizontální analýza / vertikální analýza / soustavy ukazatelů / bonitní-bankrotní modely

“praxe ekonomů”

- jak vypadá úspěšná NNO?
- jak lze úspěch NNO měřit?

- jak vypadá ekonomický úspěch v NNO?
- jak lze ekonomický úspěch NNO měřit?
- co pro měření ekonomického využijete?
- co a proč budete sledovat v:
 - absolutních veličinách?
 - poměrových veličinách?
 - rozdílových veličinách?

Co se ví: AUTARKIE

Diverzifikace zdrojů:

Kolik z jednotlivých kategorií zdrojů daná organizace využívá

(pro rok 2014 a 2015 existuje 7 kategorií; pro rok 2016 a 2017 existuje 5 kategorií)

Podíl výnosů HČ na celkových výnosech (celkem):

HČ: Výnosy celkem / (HČ: Výnosy celkem + VČ: Výnosy celkem)

Podíl tržeb za vlastní výkony a za zboží na celkových výnosech (hlavní činnost):

Tržby za vlastní výkony a za zboží / Výnosy celkem

Co se ví: RENTABILITA

Rentabilita aktiv (ROA) (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření před zdaněním / Aktiva celkem

Rentabilita vlastních zdrojů (ROE) (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření po zdanění / Vlastní zdroje celkem

Rentabilita tržeb (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření po zdanění (jen zisk) / Tržby za vlastní výkony a za zboží

Co se ví: LIKVIDITA

Běžná likvidita:

Krátkodobý majetek celkem / Krátkodobé závazky celkem

Pohotová likvidita:

(Pohledávky celkem + Krátkodobý finanční majetek celkem) / Krátkodobé závazky celkem

Okamžitá likvidita:

Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky celkem

Čistý pracovní kapitál (NWC):

Krátkodobý majetek celkem - Krátkodobé závazky celkem

Co se ví: ZADLUŽENOST

Celková zadluženost:

Cizí zdroje celkem / Aktiva celkem

Míra věřitelského rizika:

Vlastní zdroje celkem / Cizí zdroje celkem

Co se ví: PRODUKTIVITA

Poměr výnosů k nákladům (hlavní činnost):

Výnosy celkem / Vlastní zdroje celkem

Výnosnost vlastních zdrojů (hlavní činnost):

Výnosy celkem / Náklady celkem

Co se ví: OSTATNÍ FINANČNÍ (poměrové)

Podíl dlouhodobého majetku na aktivech:

Dlouhodobý majetek celkem / Aktiva celkem

Podíl osobních nákladů na nákladech celkem (hlavní činnost):

Osobní náklady celkem / Náklady celkem

Co se ví: OSTATNÍ FINANČNÍ (rozdílové a absolutní)

Meziroční vývoj výnosů (hlavní činnost):

Výnosy celkem roku $t+1$ - Výnosy celkem roku t

Meziroční vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření před zdaněním roku $t+1$ - Výsledek hospodaření před zdaněním roku t

Meziroční vývoj aktiv

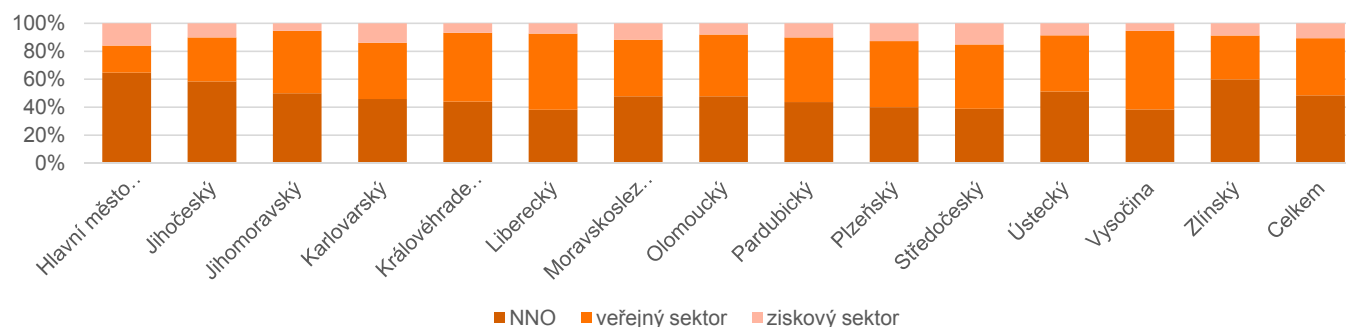
Aktiva celkem roku $t+1$ - Aktiva celkem roku t

Zadání úkolu

- **cíle:** 1) přiblížit ekonomickou a účetní praxi NNO aktivních v sociálních službách
2) přiblížit praxi finančního řízení (využití poměrových ukazatelů) na daných NNO
- **naplnění:** samostatnou prací spočívající v průzkumu účetních závěrek předem určených NNO a v interpretaci základních ukazatelů finanční analýzy
- **konkrétněji:**
 - *zvolte si jednu z nabízených NNO,*
 - *prostudujte a interpretujte zvolené ukazatele,*
 - *sepište do dokumentu max. 2 A4 délky*

NNO v sociálních službách (2019)

Mezisektorové rozložení v sociálních službách (48:41:11)



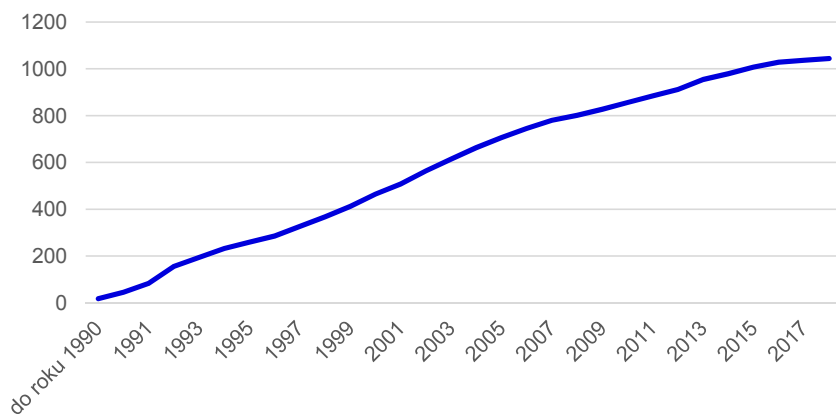
právní forma	počet NNO	počet zajišťovaných služeb
CNS, ECPO	179	8,31%
Nadace, Nadační fond	2	0,09%
Obecně prospěšná společnost, Ústav	483	22,41%
Spolek, Občanské sdružení	337	15,64%
Pobočný spolek, Organizační jednotka občanského sdružení	44	2,04%
Celkem	1045	48,49%

kraj	rozložení služeb NNO
Hlavní město Praha	12,25%
Jihočeský	6,91%
Jihomoravský	7,80%
Karlovarský	3,34%
Královéhradecký	6,22%
Liberecký	5,10%
Moravskoslezský	10,30%
Olomoucký	5,24%
Pardubický	5,52%
Plzeňský	5,10%
Středočeský	13,50%
Ústecký	9,23%
Vysočina	5,20%
Zlínský	4,27%

NNO v sociálních službách (2019)

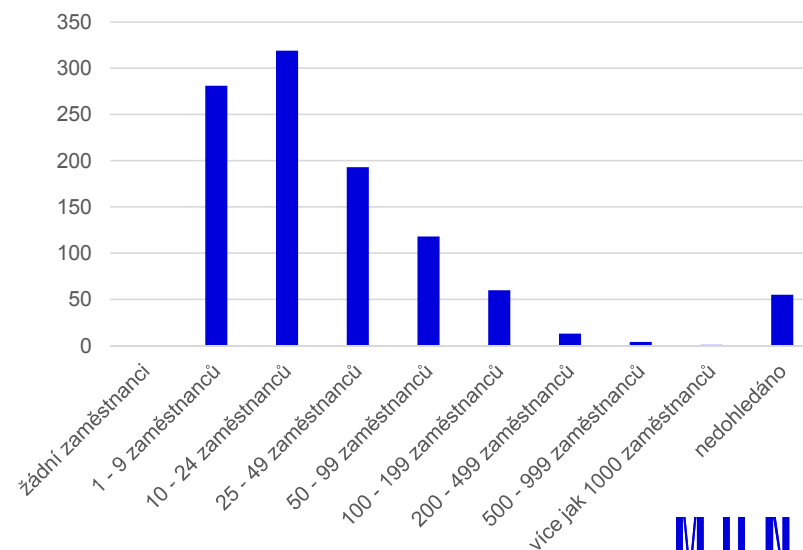
– jací a kde jsou NNO poskytovatelé sociálních služeb?

Vývoj počtu NNO v sociálních službách
(dle vzniku)



mladší 1 roku	0,77%
od 1 do 5 let stáří	7,85%
od 5 do 10 let stáří	14,66%
od 10 do 15 let stáří	17,91%
od 15 do 20 let stáří	23,56%
od 20 do 25 let stáří	16,67%
starší 25 let	18,58%

Počty zaměstnanců v NNO v sociálních službách



O kom je řeč?

- Diakonie ČCE – středisko v Brně
- Demosthenes, o. p. s.
- Diecézní charita Brno
- Oblastní spolek českého červeného kříže Blansko
- Krizové centrum Ostrava, z. s.
- Člověk v tísni, o. p. s.
- FOKUS Vysočina, z. ú.

=> velcí neziskoví hráči v **sociálních službách**

Jak to všechno vychází (organizace)?

– Jak k tomu tedy přistoupit:

1) stáhněte si do svého počítače soubor „financni_analyza_data.xls“

(v IS => *Studijní materiály* => *Učební materiály* => „financni_analyza_data.xls“)

2) zvolte si jednu z nabízených organizací

3) na základě porovnání v čase (2014 až 2017) i sektoru (všechny NNO v sektoru sociálních služeb) zvažte výsledky jednotlivých ukazatelů finanční analýzy pro Vámi zvolenou organizaci, interpretujte...

4) své „hodnocení“ sepište do samostatného dokumentu v podobě max. 2 A4

(jak to vychází, nač by se organizace měla soustředit pro zachování svého „finančního zdraví“ atd.)

5) dokument odevzdejte do příslušné odevzdávací T6/...

Jak to všechno vychází (sektor)?

- minimum
- průměr
- medián
- maximum
- směrodatná odchylka
- „pás“ směrodatné odchylky
- počet nenulových buněk
- počet nulových buněk

Jak to všechno vychází: AUTARKIE

Diverzifikace zdrojů:

Kolik z jednotlivých kategorií zdrojů daná organizace využívá (pro rok 2014-15: 7 kategorií; pro rok 2016-17: 5 kategorií)

Podíl výnosů HČ na celkových výnosech (celkem):

HČ: Výnosy celkem / (HČ: Výnosy celkem + VČ: Výnosy celkem)

Podíl tržeb za vlastní výkony a za zboží na celkových výnosech (hlavní činnost):

Tržby za vlastní výkony a za zboží / Výnosy celkem

UKAZATEL:	Diverzifikace zdrojů (celkem)				Podíl výnosů HČ na celkových výnosech (celkem)				Podíl tržeb za vlastní výkony a zboží na celkových výnosech (hlavní činnost)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období												
minimum	0,1429	0,1429	0,2000	0,2000	0,0286	0,1279	0,1406	0,1630	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
průměr	0,5658	0,5669	0,7796	0,7884	0,9440	0,9427	0,9463	0,9525	0,2512	0,2369	0,2359	0,2329
medián	0,5714	0,5714	0,8000	0,8000	1,0000	0,9970	0,9965	0,9987	0,1846	0,1663	0,1541	0,1581
maximum	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9532	0,8967	0,9940	0,9937
směrodatná odchylka	0,1320	0,1355	0,1677	0,1568	0,1429	0,1319	0,1181	0,1174	0,2408	0,2303	0,2430	0,2322
"pás" směrodatné odchylky	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
počet nenulových buněk	179	191	206	207	179	191	205	207	179	191	205	207
počet nulových buněk	158	146	131	130	158	146	132	130	158	146	132	130

Jak to všechno vychází: RENTABILITA

Rentabilita aktiv (ROA) (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření před zdaněním / Aktiva celkem

Rentabilita vlastních zdrojů (ROE) (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření po zdanění / Vlastní zdroje celkem

Rentabilita tržeb (hlavní činnost):

Výsledek hospodaření po zdanění (jen zisk) / Tržby za vlastní výkony a za zboží

UKAZATEL:	Rentabilita aktiv (ROA) (hlavní činnost)				Rentabilita vlastních zdrojů (ROE) (hlavní činnost)				Rentabilita tržeb (hlavní činnost)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období												
minimum	-46,0000	-10,6798	-3,5825	-1,3529	-25,6667	-10,6798	-7,7500	-6,5814	-28,0000	-109,5000	-19,2143	-22,8000
průměr	-0,3516	-0,0911	-0,0299	-0,0202	-0,0863	0,0872	0,4050	0,1084	2,2372	-1,1133	0,0257	-0,0819
medián	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0001	0,0059	0,0000	0,0000	0,0000	0,0225	0,0033	-0,0013	-0,0078
maximum	1,0787	1,8234	0,6740	0,7217	4,3714	8,3200	85,4444	16,9000	345,0000	7,3846	26,0625	33,0000
směrodatná odchylka	3,6995	1,0502	0,2752	0,1982	2,0204	1,1608	5,6976	1,4290	27,4978	10,7766	3,6012	3,1463
"pás" směrodatné odchylky	0,9754	0,9817	0,9789	0,9821	0,9901	0,9908	0,9958	0,9955	1,0000	0,9828	0,9945	0,9948
počet nenulových buněk	203	218	237	223	202	217	238	223	161	174	182	191
počet nulových buněk	134	119	100	114	135	120	99	114	176	163	155	146

Jak to všechno vychází: LIKVIDITA

Běžná likvidita:

Krátkodobý majetek celkem / Krátkodobé závazky celkem

Pohotová likvidita:

(Pohledávky celkem + Krátkodobý finanční majetek celkem) / Krátkodobé závazky celkem

Okamžitá likvidita: *Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky celkem*

Čistý pracovní kapitál (NWC): *Krátkodobý majetek celkem - Krátkodobé závazky celkem*

UKAZATEL:	Běžná likvidita				Pohotová likvidita				Okamžitá likvidita				Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období																
minimum	-826,3333	-16,5128	0,0000	-35,1579	-826,3333	-16,4530	0,0000	-34,4211	-609,0000	-14,6376	-0,1055	-10,3684	-13508	-49322	-10389	-15134
průměr	0,6867	12,5933	46,6238	7,3468	-0,1049	12,2523	45,6419	7,1859	0,3021	11,0796	42,0816	6,0845	2252	2935	4120	4503
medián	2,0283	2,4355	2,4398	2,1770	1,8352	2,2989	2,3444	1,9901	1,2746	1,7703	1,7260	1,5272	8	111	295	166
maximum	172,6667	703,6557	7872,0000	256,0526	172,3333	703,6557	7826,0000	254,0921	172,3333	610,3868	7328,5000	226,1579	329503	553900	597201	546206
směrodatná odchylka	61,0513	61,7300	520,5108	24,7511	60,5903	61,6252	517,0325	24,5303	45,6738	56,7254	484,7184	22,5799	18945	31008	34023	31826
"pás" směrodatné odchylky	0,9950	1,0000	1,0000	1,0000	0,9950	1,0000	1,0000	1,0000	0,9950	1,0000	1,0000	1,0000	1	1	1	1
počet nenulových buněk	199	211	233	221	199	211	233	221	199	211	233	221	337	337	337	337
počet nulových buněk	138	126	104	116	138	126	104	116	138	126	104	116	0	0	0	0

Jak to všechno vychází: ZADLUŽENOST

Celková zadluženost:

Cizí zdroje celkem / Aktiva celkem

Míra věřitelského rizika:

Vlastní zdroje celkem / Cizí zdroje celkem

UKAZATEL:	Celková zadluženost				Míra věřitelského rizika			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období								
minimum	-0,0032	-0,9609	0,0000	-0,0027	-311,1103	-73,8589	-1,0000	-368,8182
průměr	1,3907	0,5862	0,6157	0,5938	2,2263	12,1417	103,7337	3,0944
medián	0,4162	0,3164	0,4027	0,4987	1,3399	1,9566	1,4197	0,9572
maximum	119,8750	16,4015	19,5728	6,2600	73,5063	730,9575	23050,0000	90,3684
směrodatná odchylka	8,9353	1,3962	1,3699	0,6105	23,2629	62,8438	1500,1016	27,3798
"pás" směrodatné odchylky	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9950	1,0000	1,0000	0,9955
počet nenulových buněk	203	218	237	223	202	211	235	222
počet nulových buněk	134	119	100	114	135	126	102	115

Jak to všechno vychází: PRODUKTIVITA

Poměr výnosů k nákladům (hlavní činnost):

Výnosy celkem / Náklady celkem

Výnosnost vlastních zdrojů (hlavní činnost):

Výnosy celkem / Vlastní zdroje celkem

UKAZATEL:	Poměr výnosů k nákladům (hlavní činnost)				Výnosnost vlastních zdrojů (hlavní činnost)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období								
minimum	0,0000	0,0007	0,0000	0,5741	-909,3333	-755,5000	-564,1667	-412,3333
průměr	1,0382	1,1004	0,9867	1,0122	0,1071	0,0945	7,0448	7,2152
medián	1,0021	1,0013	0,9986	0,9983	2,5451	2,4878	2,1831	2,3092
maximum	9,1535	8,6634	1,7002	3,8889	223,3750	171,5882	347,6667	669,0000
směrodatná odchylka	0,6230	0,8363	0,1242	0,2109	70,8653	62,2730	61,4620	66,3484
"pás" směrodatné odchylky	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9950	0,9816	0,9958	1,0000
počet nenulových buněk	180	191	207	207	202	217	238	223
počet nulových buněk	157	146	130	130	135	120	99	114

Jak to všechno vychází: OSTATNÍ FINANČNÍ (poměrové)

Podíl dlouhodobého majetku na aktivech:

Dlouhodobý majetek celkem / Aktiva celkem

Podíl osobních nákladů na nákladech celkem (hlavní činnost):

Osobní náklady celkem / Náklady celkem

UKAZATEL:	Podíl dlouhodobého majetku na aktivech				Podíl osobních nákladů na nákladech (hlavní činnost)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období								
minimum	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
průměr	0,2609	0,2780	0,2716	0,2679	0,6314	0,6578	0,6800	0,6992
medián	0,1080	0,1361	0,1367	0,1339	0,6677	0,6881	0,6990	0,7232
maximum	0,9879	1,4528	0,9853	0,9786	0,9849	0,9630	1,2560	1,8866
směrodatná odchylka	0,3057	0,3195	0,3044	0,3035	0,1771	0,1569	0,1390	0,1528
"pás" směrodatné odchylky	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
počet nenulových buněk	203	218	237	223	180	191	207	207
počet nulových buněk	134	119	100	114	157	146	130	130

Jak to všechno vychází: OSTATNÍ FINANČNÍ (rozdílové a absolutní)

Meziroční vývoj výnosů (hlavní činnost): *Výnosy celkem roku t+1 - Výnosy celkem roku t*

Meziroční vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (hlavní činnost): *VH před zd. roku t+1 – VH před zd. roku t*

Meziroční vývoj aktiv: *Aktiva celkem roku t+1 - Aktiva celkem roku t*

UKAZATEL:	Meziroční vývoj výnosů (hlavní činnost)			Meziroční vývoj výsledku hospodaření HČ před zdaněním (hlavní činnost)			Meziroční vývoj aktiv		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
období									
minimum	-55560	-105698	-24745	-6536	-9500	-16552	-46337	-38601	-63908
průměr	2269	1751	3318	-19	7	-89	1985	3012	1138
medián	0	0	299	0	0	0	0	59	0
maximum	404035	285182	292136	3797	16552	3807	200248	302408	97079
směrodatná odchylka	24085	17970	19473	657	1566	1322	17315	20476	8441
"pás" směrodatné odchylky	1	1	1	1	1	1	1	1	1
počet nenulových buněk	337	337	337	337	337	337	337	337	337
počet nulových buněk	0	0	0	0	0	0	0	0	0

UKAZATEL:	Meziroční vývoj výnosů (hlavní činnost)				Meziroční vývoj výsledku hospodaření HČ před zdaněním (hlavní činnost)				Meziroční vývoj aktiv			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
období												
minimum	0	0	0	0	-5205	-7070	-3357	-5743	0	0	0	0
průměr	9385	11654	13405	16723	49	30	-52	37	8477	10463	13474	14613
medián	891	1887	3116	3846	0	0	0	0	645	716	1497	1681
maximum	1067006	1471041	1756223	2048359	5906	8979	2517	16552	523988	657797	736279	732624
směrodatná odchylka	60418	82138	97328	113591	626	759	439	1355	41208	52405	59631	62061
"pás" směrodatné odchylky	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
počet nenulových buněk	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337
počet nulových buněk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Komentář závěrem...

*„Představené ukazatele je nezbytné hodnotit komplexně na základě detailní znalosti jednotlivých organizací. Prostřednictvím finanční analýzy je nezbytné posoudit co nejvíce oblastí hospodaření dané organizace a zjistit tak, kde jsou slabé a silné stránky. Silné stránky je nezbytné dále posilovat. Slabé stránky je nezbytné naopak eliminovat. Výstup finanční analýzy je v podstatě mapou rizik, která subjektu naznačuje, na co se má subjekt soustředit... **výsledky nelze generalizovat.** Pro řízení jednotlivé organizace je nezbytné mít určité zkušenosti, znalosti a někdy i prostý a jednoduchý instinkt a cit.“*