

Projekt efektivního finančního řízení ve vybrané nestátní neziskové organizaci

Bc. Blanka Valcová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka Valcová, dip.ekonom**

Osobní číslo: **M12022**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt efektivního finančního řízení ve vybrané
nestátní neziskové organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti finančního řízení neziskových organizací.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav finančního řízení ve vybrané nestátní neziskové organizaci.
- Proveďte finanční analýzu ve vybrané nestátní neziskové organizaci s ohledem na vícedrožové financování.
- Vytvořte projekt efektivního finančního řízení v této nestátní neziskové organizaci a podrobte jej nákladové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ANDREASEN, Alan R. a Philip KOTLER. Strategic marketing for nonprofit organizations. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2008, 504 s. ISBN 978-0-13-175372-3.**
BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
SEAMAN, Bruce A. a Dennis R YOUNG. Handbook of research on nonprofit economics and management. Cheltenham: Edward Elgar, c2010, 352 s. ISBN 978-1-84720-358-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Et cetera na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b zveřejňování záverečných prací.

(1) Vysoká škola nevolitelně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků újromotů a výsledků obhajoby posílaných dle zákona o vysokých školách, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané učitelům k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo umístěny tak určené, v místě pracovníků vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Kautky si může ze zveřejnění práce požadovat na své náklady výpůjčkovatel nebo rozmnožovatel.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, nikoliv nikoli ze účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené škou nebo smlouhou ke spolené školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení školního díla.

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 školní dílo.

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 12 odst. 3). Ověřují-li autor školního díla učitelé zveřejní bez vědomí držitele, mohou se jeho osoby domáhat nahrazení chráněného projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona neplatí.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

2. 5. 2014

Ve Zlíně

Valeria Blanka

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je popsat finanční řízení konkrétní nestátní neziskové organizace a navrhnout projekt zefektivnění řízení financí v této organizaci s důrazem na personální obsazení v této oblasti a jeho nákladovou náročnost.

V teoretické části je pojednáno o finančním řízení nestátní neziskové organizace z několika úhlů pohledu na tuto oblast. Nejprve je představena nestátní nezisková organizace jako ekonomický subjekt s ohledem na její poslání a vize. Následně je rozebráno finanční řízení nestátní neziskové organizace s důrazem na řízení nákladů, výkonů a zdrojů jejich financování včetně finanční analýzy jakožto důležitého ukazatele finančního zdraví organizace. V druhé části je popisováno finanční řízení organizace z pohledu managementu. Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní nestátní neziskovou organizaci, její představení, popis stávajícího finančního řízení a analýzu současného stavu organizace z ekonomického pohledu. Následně je navržen projekt, jak stávající situaci zefektivnit, zejména po personální stránce. Přičemž je zohledněno vícezdrojové financování a jeho možnosti. Projekt je podroben nákladové analýze a podpořen trendovou analýzou vývoje.

Klíčová slova:

nestátní nezisková organizace, finanční řízení, zdroje financování, management, náklady, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of the thesis is to describe financial management of a concrete non-governmental non-profit organisation and to propose the project of increasing efficiency of financial management in this organisation with emphasis on personnel occupation in this area and its financial demands.

The theoretical part views financial management of non-governmental non-profit organisation from different angles in this area. At first non-governmental non-profit organisation is introduced as an economical subject with regard to its mission and vision. Then the financial management of non-governmental non-profit organisation is analysed with emphasis on cost management, performance and sources of their financing including financial analysis as an important indicator of financial health of the organisation. The second part describes financial management from the view of organisation management. The practical part of the thesis is aimed at a concrete non-governmental non-profit organisation, its introduction, description of present financial management and analysis of the organisation present status from economical aspect. Later on a project is introduced. It proposes how to make present situation more effective, especially its personnel aspect. In this process more sources of financing and its possibilities are taken into consideration. The project is subjected to cost analysis and supported by a trend analysis of development.

Keywords:

Non-governmental non-profit organisation, financial management, sources of financing, management, costs, financial analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Milaně Otrusinové, za její ochotu, podporu, cenné rady a připomínky, kterými mi byla nápomocna při psaní mé diplomové práce a také svým blízkým, kteří mě po celou dobu psaní této práce podporovali.

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

OBSAH

ÚVOD.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH CHARAKTERISTIKA.....	14
1.1 PRINCIP NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	14
1.2 VIZE A POSLÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	15
2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A VÝKONŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	17
2.1 NÁKLADY.....	17
2.2 ZISK V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	18
2.3 CENY A VÝKONY	19
2.4 ROZPOČETNICTVÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	20
2.4.1 Typy rozpočtů	22
2.5 EFEKTIVNOST NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	23
3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	25
3.1 DRUHY FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	25
3.1.1 Veřejné zdroje	25
3.1.2 Neveřejné zdroje	26
3.2 SAMOFINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	27
3.2.1 Základní předpoklady úspěšného samofinancování.....	27
3.2.2 Druhy samofinancování	28
3.2.3 Výhody a nevýhody samofinancování	29
3.3 FUNDRAISING V PROSTŘEDÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	30
3.3.1 Způsoby fundraisingu.....	30
3.3.2 Základní myšlenky filosofie fundraisingu	31
3.3.3 Plánování a fundraising.....	31
3.3.4 Pozice fundraisera	32
4 FINANČNÍ ANALÝZA NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	33
4.1 DÍLČÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	33
4.1.1 Ukazatele autarkie	34
4.1.2 Ukazatele rentability	35
4.1.3 Ukazatele likvidity	36
5 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	38
5.1 OSOBNOST MANAŽERA	39
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	43
7.1 POSLÁNÍ ORGANIZACE ABC.....	43
7.2 STRATEGICKÉ CÍLE ORGANIZACE ABC.....	44
7.2.1 Pomoc člověku v nepříznivé životní situaci.....	44
7.2.2 Zajišťování duchovních potřeb člověka	44
7.2.3 Prevence sociálně patologický jevů	44

7.2.4	Zlepšování sociálních podmínek a sociální spravedlnosti ve společnosti.....	45
7.2.5	Zvyšování kvality poskytovaných sociálních a zdravotních služeb	45
7.2.6	Vzdělávání osob se zdravotním postižením vedoucí k jejich sociálnímu začlenění.	45
7.3	VLASTNOSTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	45
8	STRUKTURA NÁKLADŮ	47
8.1	ČLENĚNÍ DLE VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT	47
8.1.1	Provozní náklady.....	47
8.1.2	Ostatní náklady.....	48
8.2	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	48
8.2.1	Druhové členění nákladů organizace ABC	48
8.3	ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	49
8.3.1	Hospodaření na centrální úrovni organizace.....	50
8.4	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ	50
9	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	51
9.1	DOTACE	52
9.1.1	Finanční prostředky z fondů Evropské unie.....	52
9.2	ÚHRADY UŽIVATELŮ	54
9.3	DARY A OSTATNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	55
10	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	56
10.1	SLEDOVÁNÍ HOSPODAŘENÍ	56
11	FINANČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE ABC ZA OBDOBÍ LET 2010 - 2013.....	57
11.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	57
11.1.1	Vertikální a horizontální analýza rozvahy	57
11.1.2	Analýza výkazu zisků a ztrát.....	60
11.2	POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	62
11.2.1	Ukazatel autarkie.....	62
11.2.2	Ukazatele rentability	64
11.2.3	Ukazatele likvidity	65
11.3	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY.....	66
12	MANAGEMENT A FINANČNÍ ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE ABC.....	67
12.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	70
12.1.1	Výpočet ročních mzdových nákladů.....	71
12.2	STRATEGICKÁ MAPA	76
12.3	ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍ STABILITY ORGANIZACE ABC	77
12.4	TRENDOVÁ ANALÝZA VÝVOJE DOTACÍ A OSTATNÍCH PŘÍJMŮ	79
12.5	NÁVRH NOVÉ STRUKTURY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	82
12.5.1	Způsob finančního řízení č. 1	82
	Výpočet ročních mzdových nákladů při způsobu č. 1	83
12.5.2	Způsob finančního řízení č. 2.....	85
	Výpočet ročních mzdových nákladů při způsobu č. 2.....	86

12.6	NÁVRH ZAVEDENÍ NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	89
13	EFEKTIVNÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ	90
14	ZMĚNY V NEZISKOVÉ SFÉŘE OD ROKU 2014.....	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je popsat finanční řízení konkrétní nestátní neziskové organizace a navrhnout projekt zefektivnění řízení financí v této organizaci s důrazem na personální obsazení v této oblasti a jeho nákladovou náročnost.

Nestátní neziskové organizace plní v dnešní době velmi důležitou roli v různých oblastech působnosti. Diplomová práce je zaměřena na organizaci, jejíž hlavní činností je pomoc seniorům a zdravotně postiženým spoluobčanům. Neziskových organizací tohoto typu je v dnešní době mnoho, a tudíž existuje velká konkurence v oblasti poskytování sociálních služeb potřebným. Hlavním důvodem a dnes vlastně i problémem je skutečnost, že v lidech je hluboce zakořeněna potřeba pomáhat, která však ještě v současné době nemá stanovená přesná pravidla. V roce 2006 vstoupil v platnost Zákon o sociálních službách, který poskytuje základní právní rámec jejich poskytování, obsahuje však řadu nedokonalostí, které je potřeba vylepšit a ani neřeší všechny problémy, které s sebou práce v sociálních službách nese.

Diplomová práce řeší oblast finančního řízení nestátní neziskové organizace sociálního typu. Autorka se snaží přijít na to, jak v takovémto typu organizace co nejefektivněji získávat finance, pracovat s nimi a využívat je nejen pro stabilní a dlouhodobé zajištění fungování této organizace, ale také pro její růst a zkvalitňování jejich služeb.

Jedná se o velmi širokou oblast, na kterou lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Autorka si vybrala pohled na řízení financí v organizaci jako takové. V této práci se snaží zjistit, jaký způsob práce s financemi je pro konkrétní organizaci, která pro účely diplomového projektu ponese název „ABC“, nejefektivnější jak z pohledu nákladové resp. finanční, tak i z pohledu časové náročnosti a organizační struktury organizace.

Metodou rozboru nákladů a zdrojů financování, finanční analýzy organizace a popisu stávající situace ve finančním řízení je nastíněn současný stav a jeho výhody či nevýhody pro organizaci.

Cílem diplomové práce je tedy navrhnout projekt efektivního finančního řízení organizace ABC, a to jak z pohledu finančního resp. nákladového, tak i z hlediska časového, organizačního i komunikačního, tedy zjednodušeně řečeno manažerského, tak aby organizace dokázala dlouhodobě zajistit svou ekonomickou stabilitu a začala pracovat i na svém růstu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH CHARAKTERISTIKA

1.1 Princip nestátní neziskové organizace

Neziskové organizace mají veřejně prospěšný charakter. Jejich hlavním cílem je úsilí o změnu chování a jednání člověka, zlepšení kvality jeho života a nepřímo i o změnu celé společnosti. (Boukal, Vávrová a kol., 2007. s. 8)

Neziskové organizace zároveň fungují jako řešení v situacích, kdy je nemožné podmínit určité činnosti společnosti tvorbou zisku. Jiným slovy tyto činnosti jsou vykonávány principiálně z jiných důvodů, než je zisk, nejčastěji je to lidská solidarita. (Boukal, Vávrová a kol., 2007. s. 21)

V kterých situacích mohou být na trzích, kde existují neziskové firmy, kterým byl povolen provoz, tyto firmy konkurencí pro ziskové firmy? Statický model soužití ziskových a neziskových firem se spoléhá na jednu ze dvou funkcí, které objasňují jejich soužití. V první řadě může být nezisková organizace vzácným zdrojem, jehož nedostatek omezuje velikost jinak dominantní organizační tedy ziskové formy. Druhou funkcí může být heterogenita v poptávce, která umožňuje každé organizační formě své místo na trhu. V dynamickém kontextu trhu, který je zpočátku doménou organizační (ziskové) formy může být existence neziskových organizací příznivá pro ostatní coby nositel tržních podmínek, informačních sad nebo regulačních změn prostředí. Nakonec v pojetí teoretické literatury, kde jediná nezisková organizace soutěží s jedinou firmou, jejímž hlavním cílem je maximalizace zisku firmy, jsou tyto modely soužití neziskové a ziskové organizace brány jako výchozí bod ochrany před překážkami vstupu na trh. (Seaman a Young, 2008, s. 99)

Nestátní neziskový sektor funguje na základě nestátního vlastnictví organizací, které v něm existují a fungují. To znamená, že jejich financování není bezvýhradně podmíněno poskytováním prostředků z veřejných rozpočtů. Jinými slovy mohou si na svou činnost vydělat ekonomickou činností, která není v rozporu s jejich posláním.

Nestátní nezisková organizace má samostatnou právní subjektivitu a odměňování zaměstnanců se řídí se právní úpravou o mzdě. V těchto organizacích je velmi důležité fungování principu dobrovolnictví, spolu s principem občanské solidarity a charity. Jedním z hlavních pilířů, na kterých je založeno fungování nestátní neziskové organizace, jsou dobrovolná rozhodnutí jednotlivců pracovat v rámci svého volného času, aktivit a majetku. (Hamerníková, 2000, s. 42).

1.2 Vize a poslání nestátní neziskové organizace

Zformulování **vize** stojí vždy na počátku rozhodnutí o založení neziskové organizace, z nastavených vizí vychází poslání i strategický plán organizace. Vize je dlouhodobá, stručně a výstižně definovaná, každému srozumitelná myšlenka popisující neměnný stav. (Rektořík a kol., 2007, s. 34)

Poslání organizace má zcela konkrétní charakter, vyjadřuje modifikaci činností, které nestátní nezisková organizace realizuje a představuje definici organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být jasně a výstižně formulováno tak, aby organizace byla na první pohled odlišitelná od organizací podobného typu. Je základem pro dlouhodobé rozhodování a strategické plánování. (Rektořík a kol., 2001, s. 35)

Formulace poslání tedy závisí na konkrétní organizaci a specifčnosti jejího působení na trhu. Musí se v něm odrazit zaměření organizace, její velikost příp. také její historie. Formulaci poslání neupravuje žádná právní norma, přesto se dobře zformulované poslání stává základním kamenem úspěšného fungování dané neziskové organizace.

Znaky poslání: (Rektořík a kol., 2007, s. 36)

- ⇒ Vychází ze základní filosofie neziskových organizací, kterou je uspokojování specifických potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor.
- ⇒ Ctí morální zásady a altruistický pohled na svět.
- ⇒ Zaměřuje se na konkrétní předmět činnosti (snažení se) organizace.
- ⇒ Je formulováno konkrétně.
- ⇒ Slouží pro stanovení cílů organizace a její strategie.
- ⇒ Vychází z potřeb cílových skupin a zároveň z možností organizace.
- ⇒ V případě potřeby zahrnuje i možnosti tvorby zisku (doplňková činnost) jako finančního zdroje pro další rozvoj organizace.
- ⇒ Je srozumitelné všem cílovým skupinám poskytovaných služeb, potenciálním donátorům i kontrolním orgánům.

Cíle jsou odvozeny od poslání organizace. Cílem se rozumí určitý konkrétní stav, kterého má být v určitém časovém období dosaženo.

Dlouhodobé cíle neziskové organizace jsou popsány v koncepci rozvoje, příp. ve strategickém plánu organizace, cíle krátkodobé pak většinou najdeme v ročním finančním či věcném plánu organizace. (Rektořík a kol., 2007, s. 37-38)

Sociální služby

Sociální služby lze definovat jako dlouhodobé i krátkodobé služby poskytované oprávněným uživatelům, jejichž hlavním cílem je především zvýšení kvality klientova života, ale také ochrana zájmů společnosti. Obecně lze říci, že sociální služby jsou prioritně určeny těm osobám, které se nacházejí v nepříznivé životní situaci. Přičemž nepříznivou životní situací lze nazvat takovou situaci, v níž se ocitnou lidé, kteří pro svůj sociální či zdravotní handicap nejsou již schopni zabezpečovat a uspokojovat své životní potřeby.

Sociální služby se tedy zaměřují na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti života takových osob. Jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. (Šimková, 2012, s. 17).

Sociální služby poskytují zejména nestátní neziskové organizace zřízené podle zvláštního právního předpisu jako účelová zařízení registrovaných církví.

Účelové zařízení církve se zakládá zakládací listinou registrované církve či náboženské společnosti, která musí být podepsána členem resp. členy této církve. Podpis musí být úředně ověřen. Rovněž musí být při vzniku takovéto společnosti schváleny i stanovy.

Takto vzniklé nestátní neziskové organizace jsou evidovány v rejstříku evidovaných osob, který spravuje Ministerstvo kultury (Takačová, 2010, s. 31).

Postavení účelového zařízení církve upravuje stejně jako u církví samotných Zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon rovněž stanovuje povinné náležitosti výroční zprávy těchto typů organizací.

2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A VÝKONŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

2.1 Náklady

Ve fázi přemýšlení lze říci, že členové cílové skupiny se snaží vyrovnat očekávané přínosy z akce s předpokládanými náklady. Platba penězi může být jedním z těchto nákladů nebo „obětí“ – tzn. cenou v tradičním ekonomickém smyslu. Někdy mohou měnové transakce chybět úplně. Vezměme si případ ženy, která se rozhoduje, zda jít na lékaři. Jak se dostat do a od lékaře zahrnuje i nepeněžní náklady, pokud jde o fyzickou energii a úsilí. Pro mnohé to nemusí být důležité náklady. Pro starší osoby, ale mohou tyto náklady být velmi dramatické. Všechny tyto typy vnímaných nákladů budou probíhat prostřednictvím myslí cílových skupin.

Při směně pak platí, že to, co je přínosem pro jednu stranu výměny, je typický náklad pro stranu druhou.

Duální povaha řízení nákladů pak představuje delikátní problém pro finanční řízení a marketing neziskové organizace. Optimální strategie řízení nákladů z hlediska marketingu je taková, která maximalizuje počet směn nebo výnosů za dané náklady na marketing. (Andreasen, A. & Kotler, P. 2008, s. 234-236).

Podmínkou hospodaření každé organizace je důsledně vedená účetní evidence odpovídající platným právním předpisům.

Za tímto účelem se nejen u neziskových organizací vyžaduje: (Šimková, 2012, s. 14)

- znalost účetních, daňových a podobných právních předpisů,
- schopnost vystavit účetní doklady a jejich přílohy včetně dispozic pro oběh účetních dokladů v organizaci a vymezení kompetencí pro jejich schvalování,
- vytvoření odpovídajícího systému zpracování kalkulací nákladů na jednotku nejen za účelem tvorby cen, ale i pro zjišťování efektivity vynaložení nákladů hrazených z veřejných prostředků,
- veřejná kontrola výsledků hospodaření neziskových organizací resp. jejich audit,

- znalost skutečnosti, že účetnictví neziskových organizací se řídí stejnými principy jako účetnictví ostatních organizací, ale i vědomí, že i v této oblasti existují určité odlišnosti plynoucí např. z rozdílného zdanění.

Neziskové organizace běžně produkují výdaje resp. náklady, které se vztahují jak k příjmům z hlavní činnosti, které jsou osvobozeny od daně z příjmu, tak k příjmům z činnosti vedlejší, které jsou příjmy zdanitelnými. V tomto případě si musí neziskový subjekt určit pravidlo, podle kterého bude „společné“ náklady rozvrhovat na jednotlivé druhy příjmů. Společnými náklady mohou být například energie, nájemné, náklady na úklid společných prostor, mzdy pracovníků správy.

Rozvrhové základny jsou dány povahou činností, v nichž společné náklady vznikly. Mohou jimi být např. počet lůžkodnů, počet hodin přímé péče, počet ujetých kilometrů apod. (Rektořík a kol., 2007, s. 159)

Informace o struktuře nákladů jsou důležité zejména pro srovnávání plánovaných hodnot s těmi skutečně dosaženými v čase. Když je struktura nákladů v účetní osnově organizace dostatečně podrobná, jsou výsledkem tohoto srovnávání spolehlivé informace o úsporách. (Stejskalová, 2006, s. 27)

2.2 Zisk v neziskových organizacích

V neziskové organizaci jsou výkonnost a výsledky mnohem důležitější než v té ziskové a přitom se mnohem obtížněji vyhodnocují.

Rozhoduje-li se manažer neziskové organizace, musí zvážit nejen riziko, ale také požadované výsledky a teprve potom, může přemýšlet o tom, jak se budou výsledky a výkonnost měřit. Stanovení měřítek výkonnosti je vysoce individuální a úzce souvisí s předmětem činnosti neziskové organizace. Výkonnost je v podstatě soustředění disponibilních zdrojů do takových oblastí činnosti neziskové organizace, od nichž lze očekávat výsledky. Ale zároveň to neznamená slibovat něco, co nemůžeme splnit! V dnešní době již nestačí, aby nezisková organizace pouze „uspokojovala potřebu“, v rámci efektivnosti organizace je potřeba vytvářet poptávku. (Drucker 1994, s. 97-98)

Výkonnost neziskové organizace jen potřeba plánovat a začít je nutné u poslání. Neziskové organizace pracují zpravidla s několika odlišnými cílovými skupinami a jsou zvyklé klást důraz na jejich názory, protože cílové skupiny mají obvykle ve svých rukách ono pověstné právo „veta“. Jinými slovy, především na aktivních uživatelích služby záleží její existence či neexistence. Lze konstatovat, že jedním z vůbec nejtěžších úkolů řídicího pracovníka v neziskové organizaci je sjednocení názoru cílových skupin a dlouhodobých cílů organizace. (Drucker 1994, s. 98-99)

Obecně lze tedy říci, že nezisková organizace není placena za výkon, ale pouze za dobré úmysly ji peníze nikdo nedá.

2.3 Ceny a výkony

Neziskové organizace nenabízejí své vyprodukované statky, které reprezentují jejich poslání, za tržní ceny, jako klasické organizace ziskové. Proto by se mohlo zdát, že cena jako ekonomická kategorie ztrácí u organizací neziskového typu význam. Není tomu tak. Cena hraje svoji roli jednak při produkci statků vytvořených vedlejší činností, kde se nezisková organizace může a často se i nachází v regulérním konkurenčním prostředí a také při realizaci statků plynoucích z realizace poslání neziskové organizace, ekonomicky řečeno z její hlavní činnosti.

V druhém případě má práce s cenou několik důvodů:

- 1) Srovnání s cenou obdobného statku v neziskové organizaci.
- 2) Získání podkladů pro stanovení a následný výpočet výkonů, pro zdanění apod.
- 3) Vytvoření a zpracování záměrů či projektů za účelem získání dotací a grantů.
- 4) Statistického sledování výkonnosti neziskových organizací.

U neziskových organizací, jejichž činnost resp. produkce je alespoň částečně financována z veřejných rozpočtů, je cena stanovena na základě úvahy financujícího subjektu tedy orgánu veřejné správy, která vychází ze spotřeby příslušného statku vzhledem k očekávanému užítku.

Při stanovení ceny je nutné vycházet důsledně z kalkulace resp. rozpočtu nákladů a výkonů. Proto by každá nezisková organizace a zejména ta, která provozuje ziskovou činnost, měla mít stanovenou svoji cenovou politiku, která má v sobě zahrnutý následující faktory:

- ⇒ posláním organizace,
- ⇒ cíle organizace dlouhodobé i krátkodobé,
- ⇒ cíle tvorby cen,
- ⇒ vybrané strategie cenové tvorby,
- ⇒ vnitřní faktory ovlivňující cenovou tvorbu,
- ⇒ nákladové faktory,
- ⇒ vnější faktor působící na tvorbu ceny (prostředí, odvětví...),
- ⇒ dostupnost a struktura finančních zdrojů,
- ⇒ cenová politika včetně určení metody pro tvorbu cen,
- ⇒ realizace konkrétní cenové politiky.

Stanovení výkonů a jejich kvality je u neziskových organizací o hodně složitější. Zde záleží především na profesní zdatnosti, odborných znalostech a zkušenostech ekonomů a vedoucích pracovníků organizace. A také na tom, s jakou přesností či kvalitou dovedou ten či onen konkrétní výkon a soustavu ukazatelů sloužících pro jeho měření stanovit. (Rektořík a kol., 2007, s. 149-151)

2.4 Rozpočetnictví neziskových organizací

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování a u neziskových organizací toto tvrzení platí dvojnásob. Obecně lze rozpočet definovat jako plán činnosti organizace sestavený na určité období a vyjádřený v peněžních jednotkách. (Rektořík a kol., 2007, s. 151)

V rámci sestavování rozpočtu se kvalifikovaně odhaduje výše nákladů a výnosů, resp. příjmů a výdajů včetně tvorby a použití fondů. Obecné pravidlo, které je dáno platným právním předpisem říká, že rozpočet se sestavuje buď jako vyrovnaný, schodkový nebo přebytkový. Nestátní neziskové organizace sestavují rozpočet jako vyrovnaný v časové dimenzi jednoho kalendářního roku. Při rozpočtování se v nestátních neziskových organizacích používá kvalifikovaný odhad nákladů a výnosů, který vychází z výsledků předcházejícího roku. Tyto výsledky jsou upraveny o případné omezující vlivy (př. očekávané zdražení) či očekávané výsledky z plánovaných nových aktivit. (Stejskalová, 2006, s. 30, 32)

Důvodů pro sestavování rozpočtu je několik. Patří mezi ně: (Rektořík a kol., 2007, s. 152)

- ⇒ vývoj organizace,

- ⇒ plánování,
- ⇒ řízení a hodnocení činnosti organizace,
- ⇒ získávání prostředků
- ⇒ kalkulace a účetnictví organizace.

Vývoj organizace – na počátku fungování každé neziskové organizace stojí jasně definované poslání, které je následně rozpracováno na zásady a cíle. Rozpočet pomáhá tyto cíle konkretizovat do jednotlivých činností a vyjadřuje jejich hodnotu v peněžních jednotkách.

Plánování – rozpočet neodmyslitelně patří k plánu činností organizace na určité období. Vyjadřuje jak reálný, tak optimistický předpoklad (záleží na tom, z jakého úhlu pohledu se na něj díváme) množství finančních prostředků, které je nutné získat, aby v daném období mohlo být dosaženo plánovaných cílů.

Řízení a hodnocení činnosti organizace – další neméně důležitou funkcí rozpočtu je možnost porovnávání plánovaných hodnot s těmi skutečně dosaženými. Rozpočet rovněž dává informace o dostatku či nedostatku finančních zdrojů na provoz organizace. Je také dobrým zdrojem informací o tom, zda má organizace v daném časovém okamžiku klást větší důraz na získávání dalších finančních zdrojů nebo jich má pro tuto chvíli dostatek a může si tak dovolit rozšířit svoji činnost. Schopnost se tzv. „vejít“ do předpokládaného rozpočtu je klíčovým ukazatelem schopnosti organizace nakládat efektivně s finančními zdroji. Jiným slovy ukazuje na míru efektivity finančního řízení organizace jako celku.

Získávání prostředků neboli fundraising – v této oblasti plní rozpočet roli jakéhosi garanta pro potenciálního dárce. Může mu totiž ukázat, jak budou jím svěřené finanční prostředky využity k zajištění plnění cílů organizace. Reálně sestavený rozpočet je jedním ze základních předpokladů efektivního a úspěšného fundraisingu.

Kalkulace a účetnictví – slouží především pro testování kvality a reálnosti rozpočtu. V praxi nestátních neziskových organizací se systém kalkulací využívá velmi zřídka. V podstatě lze říci, že kalkulační metody lze uplatnit pouze v rámci hospodářské činnosti nestátní neziskové organizace, přičemž nejobtížnější je vždy stanovení kalkulační jednotice.

2.4.1 Typy rozpočtů

V rámci neziskových organizací lze pracovat s několika typy rozpočtů. Mezi ty základní patří (Rektořík a kol., 2007, 154):

- 1) Programový rozpočet
- 2) Zdrojový rozpočet
- 3) Rozpočet příjmů a výdajů

Programový rozpočet

Název programového rozpočtu je odvozen od skutečnosti, že se jedná většinou o rozpočet na konkrétní činnost či oblast činností (program). V neziskových organizacích je to nejznámější a nejpoužívanější typ rozpočtů. Principiálně se jedná o dvoustrannou záležitost. Na jedné straně ukazuje programový rozpočet předpokládané náklady potřebné k zajištění daného programu, na straně druhé dává přehled o finančních zdrojích potřebných k uhrazení těchto nákladů.

Zdrojový rozpočet

Zdrojový rozpočet v podstatě podrobněji rozpracovává programový rozpočet v tom smyslu, že propojuje konkrétní položky nákladů a výnosů. Jinými slovy říká, které druhy nákladů budou hrazeny konkrétními finančními zdroji. Má své uplatnění zejména při vícezdrojovém financování.

Je důležitý zejména v případech, kdy donátoři přispívají do rozpočtu určitého programu pouze určitým podílem, ale svůj příspěvek podmiňují finančním zabezpečením celého programu, tedy naplněním rozpočtu jako celku.

Sestavuje se pro každý program zvlášť a následně je nutné vytvořit souhrnnou zdrojovou tabulku pro celou organizaci, zejména z důvodu uceleného přehledu financování jednotlivých kategorií nákladů.

Rozpočet příjmů a výdajů

Tento rozpočet lze rovněž nazvat v ekonomických kruzích známějším pojmem, a sice cash flow. Svou podstatou opět navazuje na programový rozpočet, ale upravuje jej s ohledem na skutečné toky finančních prostředků v organizaci. Tento typ rozpočtu je dobré vypracovávat v kratším období než je jeden rok, nejčastěji měsíc resp. čtvrtletí. Pak se stává důležitým nástrojem operativního finančního řízení.

Existuje ještě celá řada dalších typů rozpočtů, které mohou mít vazby na nejrůznější aktivity organizace nebo jejich sestavení vyplývá ze zcela konkrétní potřeby (např. rozpočet na investici).

Závěrem lze říci, že rozpočet ve smyslu roční finanční plán organizace patří k zásadním dokumentům finančního řízení organizace. Jeho příprava vyžaduje plnou spolupráci celého týmu napříč organizační strukturou a nelze ji podcenit.

Charakterizuje plánovanou činnost organizace a měl by být vždy schválen jejím vrcholovým managementem.

Neméně důležitou funkci plní i kontrola plnění rozpočtu, která by měla být prováděna pravidelně. Objeví-li se výrazné odchylky, které není možné vyřešit vzájemnou kompenzací, je nutné přikročit k úpravě rozpočtu. (Stejskalová, 2006, s. 35)

2.5 Efektivnost nestátní neziskové organizace

Efektivnost obecně je definována jako funkce hodnoty a produktivity. Hodnota odráží poměr kvality produktu k jeho ceně, tedy poměr užítku spotřebitele a ceny, která je měřena mírou účelnosti. Produktivita značí poměr množství produkce a nákladů, který je měřen mírou hospodárnosti, je tedy předmětem hodnocení firmy.

Jestliže je základním podnětem pro ekonomickou aktivitu uspokojení potřeby člověka (poskytnutí služby), pak můžeme říci, že ekonomická aktivita není naplněna okamžikem produkce, ale až okamžikem spotřeby, tedy uspokojením dané potřeby. Uživatel službu odebírá, potvrzuje tak její užitečnost a účelnost a zároveň akceptuje i její cenu. (Kraftová, 2002, s. 82-83)

U municipálních firem, tedy i neziskových organizací nepostačuje pro hodnocení efektivnosti pouze finanční analýza, i když tím autorka nepopírá její strategický význam, ale velmi důležitou roli zde hraje také tzv. cost-benefit analýza, což je zjednodušeně řečeno analýza na poli výkonů a z nich plynoucích nákladů.

Jak již bylo několikrát řečeno, nestátní neziskové organizace potřebují ke svému plynulému chodu i tzv. zdroje „zvenčí“. Dárci financí se ale velmi intenzivně zajímají o to, jak je nestátní nezisková organizace, které poskytují své prostředky efektivní.

Efektivnost nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) lze posoudit z následujících hledisek (Boukal, 2009, s. 172-173):

1. NNO vyvíjí činnost, která je pro společnost výrazně prospěšná.
2. NNO díky své činnosti zlepšuje i image dárce.
3. NNO vede správné, jasné a průhledné účetnictví a využívá své zdroje hospodárně.
4. NNO má pevný a charismatický management.
5. NNO má navázány velmi dobré vztahy s místní územní samosprávou
6. NNO je schopna jasně a srozumitelně definovat své cíle, poslání a strategie a řídí se podle nich
7. NNO umí plánovat, realizovat své plány, získávat zdroje na jejich plnění a hodnotit svou výkonnost.
8. NNO pružně reaguje na nové podněty a změny, analyzuje své okolí a zvládá konflikty a nepříznivé situace

V podstatě lze říci, že efektivnost nestátní neziskové organizace spočívá v získání maximálního výstupu za použití minimálního vstupu, přičemž „výstupem“ je v tomto případě spokojený klient akceptující dané podmínky i cenu.

3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Naplnění poslání neziskové organizace se neobejde bez dostatečných finančních zdrojů. Způsob financování nestátní neziskové organizace může a obvykle také výrazně ovlivní její práci. Dá se říci, že nestátní neziskové organizace v principu fungují jako by pluly na lodi. Když je vítr v podobě finančních zdrojů příznivý vrhají se rychle vpřed, v případě lehkého vánku či dokonce bezvětří stojí bezmocně na místě neschopny pohybu. V případě nestátní neziskové organizace nejde ani tak o množství finančních prostředků, přičemž jeho význam autorka nezpochybňuje, jako spíše o stabilitu finančních zdrojů. Jsou-li finanční zdroje nestabilní příp. nepravidelné, vnáší to do činnosti a rozhodování v nestátní neziskové organizaci nejistotu a nervozitu, která se pak velmi rychle přenesse na zaměstnance a skrze ně často i do vnějšího prostředí organizace, což může mít nepříjemné následky. Díky větší či menší, ale lze konstatovat, že v poslední době permanentní nestabilitě finančních zdrojů, mají nestátní neziskové organizace problémy s dlouhodobým strategickým plánováním. (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 37)

3.1 Druhy financování nestátních neziskových organizací

Financování nestátních neziskových organizací je vícezdrojové. Obvykle se jedná o kombinaci veřejných zdrojů financování se zdroji neveřejnými.

3.1.1 Veřejné zdroje

Veřejné zdroje spravují a zajišťují instituce státní správy a územních samospráv. Jedná se o financování z veřejných rozpočtů, které se souhrnně nazývá *státní dotační politika* a má několik forem (Hyánek, 2004, s. 92):

- Dotace ze státního rozpočtu poskytnuté na základě žádosti příslušnými ministerstvy dle oboru působnosti nestátní neziskové organizace formou rozhodnutí.
- Dotace z rozpočtů krajů a obcí, které mohou být poskytnuty jak na běžný celoroční provoz organizace, tak na financování konkrétních projektů.
- Dotace poskytnuté „ze zákona“ např. církevním právníckým osobám, nebo soukromým a církevním školám.

Možnosti veřejných zdrojů se ale neomezují pouze na poskytování dotací. Patří sem rovněž: (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 38)

- zdroje, které souvisí se zadáním a plněním veřejné zakázky,

- finance plynoucí ze smluv o poskytování služeb,
- ostatní zdroje, které mají charakter spíše výjimečný.

Veřejné rozpočty jsou poměrně jistým zdrojem finančních prostředků plynoucích do nestátní neziskové organizace, ale velmi zřídka zajistí 100 % financování, Vše závisí na tom, kolik finančních prostředků je na tu kterou oblast schváleno pro daný rok zákonem o státním rozpočtu a také kolik neziskových organizací v dané oblasti působí.

3.1.2 Neveřejné zdroje

Naproti tomu neveřejné zdroje financování, které lze také nazývat zdroje soukromého charakteru mohou být velmi omezené, ale zároveň nevyčerpatelné svou pestrostí. (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 38)

Patří sem zejména:

- dary jednotlivců i firem,
- nadační příspěvky,
- členské příspěvky,
- tržby z vlastní činnosti,
- daňová a poplatková zvýhodnění.

Dary

Individuální dárci se pro nestátní neziskové organizace stávají stále zajímavějším zdrojem financí. Jejich výše záleží jen na tom, zda se představitelům nestátní neziskové organizace podaří dárce oslovit a získat pro další financování. Také dary od podniků a firem mají svůj podíl na financování nestátní neziskové organizace. Řada firem má již v dnešní době vytvořen svůj vlastní grantový systém, pomocí něhož rozděluje přebytky svých financí mezi nestátní neziskové organizace, proto je velmi důležité vytvořit v nestátní neziskové organizaci efektivní fundraising.

Nadace

Mají zvláštní právní výhodu. Svůj majetek mohou zaregistrovat jako nadační jmění a pak je většina z jejich příjmů (např. úroky či dividendy) osvobozena od daně z příjmu. Takto získané finanční prostředky rozdělují na základě žádostí mezi neziskové organizace podle svých vlastních předem určených pravidel.

Členské příspěvky

Jsou důležitým zdrojem příjmů zejména u občanských sdružení, profesních komor či politických stran. Obvykle se jedná o stabilní příjem, díky němuž se nezisková organizace nemusí obávat ohrožujících finančních rizik. Členské příspěvky však zaujímají většinou malé procento zdrojů financování organizace, proto s nimi nelze příliš počítat při strategickém rozhodování.

Tržby z vlastních zdrojů

Do této kategorie patří především tržby za prodej vlastních výrobků (např. chráněné dílny), příp. tržby za poskytované služby (př. sociální služby). V tomto případě plní důležitou funkci příspěvek na péči, který se poskytuje z prostředků státního rozpočtu osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby. Touto formou se stát podílí na zajištění sociálních služeb případně jiných forem pomoci při zvládnání základních životních potřeb osob. (Vostálek, 2013, s. 16)

Daňové a poplatkové zvýhodnění

Dle zákona o dani z příjmu jsou neziskové organizace právnické osoby, které nejsou zřízeny za účelem podnikání, a proto jim stát poskytuje daňové úlevy. Zákon o dani z příjmu zároveň definuje i veřejně prospěšné účely, na něž je možné poskytnout dar, který přináší daňovou úlevu i pro dárce.

3.2 Samofinancování nestátní neziskové organizace

Předpokladem samofinancování je vlastní činnost, jinými slovy vlastní podnikání nestátní neziskové organizace, přinášející finanční zdroje. V praxi to znamená, že se nestátní neziskové organizace nesoustředí jen na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších aktivit se sama snaží získat finanční prostředky, aby své poslání mohla zdárně realizovat a sama se nadále rozvíjet (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 41).

3.2.1 Základní předpoklady úspěšného samofinancování

Mezi základní předpoklady úspěšného samofinancování nestátní neziskové organizace patří (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 42):

- jasně definované poslání nestátní neziskové organizace, s kterým vnitřně souhlasí všichni členové resp. zaměstnanci organizace vedením počínaje, dobrovolníky konče,

- reálný strategický plán jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu, který vede k realizaci poslání organizace,
- členění strategického plánu do systému efektivních programů,
- flexibilita vzhledem k měnícím se okolním podmínkám,
- vzdělání pracovníci, kteří mají v oblasti působnosti nestátní neziskové organizace dostatek zkušeností,
- silný a pevný management, který nepřipustí, aby se z organizace stal klub věčně se dohadujících členů,
- průhledné a poctivě vedené účetnictví dle platných právních předpisů,
- jasně definované a měřitelné výsledky,
- dobré vztahy s veřejným i soukromým sektorem,
- dostatek dalších finančních zdrojů pokrývajících činnost v rámci poslání nestátní neziskové organizace → samofinancování by mělo být chápáno pouze jako doplňková činnost nikoli jako hlavní.

3.2.2 Druhy samofinancování

Kromě tržeb za vlastní výrobky či služby a členských příspěvků (popsány výše) sem také patří: (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 43 - 44):

- příjmy z pronájmů,
- využití nehmotného majetku,
- finanční investice.

Příjmy z pronájmů jsou poměrně dobrým a většinou stabilním zdrojem financování v případě, že NNO vlastní majetek, který může pronajímat. Je ale třeba dát si velmi dobrý pozor na to, komu je majetek pronajímán a velmi přesně sestavit nájemní smlouvu, aby cenou za získané finanční zdroje v podobě nájemného nebylo poškození dobrého jména nestátní neziskové organizace.

Využití nehmotného majetku

Nejčastěji se jedná o tzv. sponzoring, tedy propůjčení jména neziskové organizace za poplatek nějaké podnikatelské organizaci za účelem propagace jejich produktů. I tento zdroj finančních prostředků v sobě nese nemalé riziko v podobě ztráty dobré pověsti jako v případě pronájmů a vyžaduje tudíž velkou opatrnost.

Finanční investice

Tuto cestu využívají nestátní neziskové organizace spíše výjimečně, a to v případech nadbytku finančních prostředků, který vznikne důsledkem nenadálého získání většího objemu peněz např. formou dědění. I tady je nutné obzvlášť pečlivě zvažovat možná rizika, která s sebou tyto operace nesou.

3.2.3 Výhody a nevýhody samofinancování

Výhody samofinancování nestátní neziskové organizace jsou následující (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 45):

- ⇒ Může výrazně zvýšit objem disponibilních finančních prostředků a tím i likviditu organizace.
- ⇒ Vzhledem ke skutečnosti, že je v principu krátkodobé, často poslouží k překlenutí nedostatku finančních prostředků z dotací a grantů.
- ⇒ Může vést k posílení a upevnění pozice managementu.
- ⇒ Poskytne dobrou propagaci organizace – zviditelní ji a poslouží jako důkaz schopností managementu.

Mezi nevýhody samofinancování naopak patří následující skutečnosti (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 45):

- ⇒ Nedá se použít pro všechny typy nestátní neziskové organizace, u některých to nelze již z principu jejich poslání (hospice).
- ⇒ Nikde není žádný přesný návod, jak se toho zhostit.
- ⇒ Není jednoduchou záležitostí a je vysoce rizikové.
- ⇒ Různé postoje a přístupy k samofinancování mohou vyvolat nečekané konflikty mezi členy nestátní neziskové organizace.
- ⇒ Nelze s ním příliš počítat, prochází-li nestátní neziskové organizace finanční krizí.

Vedení nestátní neziskové organizace si musí tedy vždy položit otázku, zda v případě použití samofinancování převáží výhody nebo nevýhody, zanalyzovat situaci a podle výsledku analýz se rozhodnout.

Má-li sebemenší pochybnosti, je lépe využít k získání finančních prostředků cestu fundraisingu.

3.3 Fundraising v prostředí nestátní neziskové organizace

Získávání financí obecně je dlouhodobý proces. Na jeho počátku by mělo stát efektivní plánování, a končit by mělo podrobným zhodnocením, porovnáním plánovaných hodnot se skutečnými a vyvozením závěrů, které by měly stanovit, která metoda získávání finančních zdrojů je pro danou nestátní neziskovou organizaci nejúčinnější a proč.

Fundraising by měl být rovněž naplánován do detailů, stejně tak vykonán a následně zhodnocen. Jeho podstatou je získávání finančních prostředků ve formě darů různými způsoby. Než začne nestátní nezisková organizace fundraising uvádět do praxe, měla by si sestavit plán podle následujících bodů (Rektořík a kol, 2001, s. 91):

1. Stručně, jasně a srozumitelně definovat poslání organizace.
2. Určit konkrétní a měřitelné cíle použití zdrojů.
3. Vypracovat realizační časový plán aktivit.
4. Ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti.
5. Vybrat nejvhodnější fundraisingové metody.
6. Sestavit seznam možných zdrojů a specifikovat okruh možných dárců.
7. Požádat o dar a zároveň dárce informovat o použití jeho daru.

3.3.1 Způsoby fundraisingu

Mezi hlavní a také nejčastěji používané metody získání finančních darů patří (Rektořík a kol 2001, s. 92):

- *Přímý poštovní styk* neboli direct mail, což je adresný nebo neadresný dopis s vloženou obálkou pro odpověď případně s vloženou poštovní poukázkou.
- *Vyhlášení veřejné sbírky* – zde jsou potřeba dobré organizační schopnosti, prezentace a dobrá propagace silného motivu (účelu sbírky) a dostatek financí na pokrytí režii sbírky.
- *Benefiční akce* – vyžaduje divácky atraktivní program s minimálně jednou známou osobností v něm vystupující, která přitáhne publikum a dobrou organizaci i prezentaci dobročinného účelu.
- Osobní dopis či telefonický rozhovor.
- Písemná žádost o grant, opět založená na konkrétním využití daru.
- Osobní návštěva předem vytipovaných dárců.

- Tzv. fundraising „ode dveří ke dveřím“ – vstupování do soukromí potencionálních dárců s cílem jejich získání tzv. „pro dobrou věc“.

Existují tři stupně žádosti ve vztahu neziskové organizace k dárci

1. Nezisková organizace nemůže dárci v podstatě nabídnout nic oplátkou, volí tedy formu prosby, protože sama něco očekává.
2. Nezisková organizace může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší. Typickým příkladem je prodej lístků za „vyšší než obvyklou“ cenu na dobročinné představení.
3. Nezisková organizace nabízí srovnatelnou protihodnotu, pak je oprávněna vést obchodní jednání v roli obchodního partnera.

3.3.2 Základní myšlenky filosofie fundraisingu

Pro ilustraci autorka uvádí několik myšlenek reprezentujících základní filosofii fundraisingu (Rektořík a kol, 2001, s. 94-96):

Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčen o důležitosti předmětu jednání.

Neziskáváme peníze, ale člověka.

Dávání peněz je radost. Lidé to dělají především proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost nebo to ulehčuje jejich svědomí.

Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z toho, co sám potřebuje.

Když potenciální dárci neporozumí tomu, co od něj žádáte, bývá to zřídka jeho chyba.

Finance nedává organizace organizaci, ale člověk člověku.

Je stejně těžké být žádán, i žádat.

Ve fundraisingu není místo pro individuality, je to týmová hra.

Nejméně jedna třetina činnosti nestátní neziskové organizace by měla být věnována získávání financí.

3.3.3 Plánování a fundraising

Pro úspěšný fundraising je nezbytné i dobré finanční plánování. Systematické finanční plánování je v současných nestátních neziskových organizacích však spíše v plenkách. Podle Jiřího Novotného pracuje s finančním plánem systematicky a pravidelně pouze 11%

neziskových organizací. Naproti tomu 13,6% těchto organizací jej nepoužívá vůbec a existuje jen v hlavách jejich managementu. Praxe ukazuje a s tímto názorem se autorka plně ztotožňuje, že finanční plán využívají v plné míře jen organizace, které jsou závislé na víceletých projektech a financích z nich plynoucích. V tomto případě bývá totiž absence plánování leckdy „drahou záležitostí“ ve smyslu často zbytečně nedočerpaných či dokonce vrácených finančních prostředků. (Novotný, Lukeš a kol., 2008, s. 71)

V souhrnu lze říct, že nestátní neziskové organizace využívají finanční plánování v omezeném rozsahu. Je to dáno jejich charakterem, naprostá většina z nich patří do kategorie těch menších, a objemy peněz, které jimi protékají, jsou také malé. Dalším důvodem je roční hospodaření na bázi rozpočtu, který dává docela jasný přehled. A také je potřeba říci, že většina těchto organizací získává finance z veřejných rozpočtů. I když je výše podílů těchto financí ve struktuře finančních zdrojů odlišná, ve většině případů platí, že představuje většinu.

Fundraising je dle Novotného v českých zemích příliš nevyužívanou metodou pro získávání peněz. Spoléhá se na něj pouze 8% organizací. (Novotný, Lukeš a kol., 2008, s. 77)

3.3.4 Pozice fundraisera

U menších nestátních neziskových organizací se fundraisingovými aktivitami zabývá zpravidla vedoucí nebo ředitel organizace ve spolupráci s celým vedením organizace. Větší nestátní neziskové organizace si mohou dovolit zaměstnat fundraisingového specialistu.

Fundraiser je v podstatě specialista, jehož hlavní náplní je shánění zdrojů, může být kmenovým zaměstnancem nebo externím odborníkem najatým zpravidla na zpracování projektových žádostí či organizování různých akcí pořádaných za účelem získání finančních prostředků.

Každá nestátní nezisková organizace resp. její vedení musí velmi pečlivě zvážit, zda pro ni bude efektivnější získávat finanční zdroje vlastními silami nebo se jí spíše vyplatí pověřit tímto úkolem externího odborníka. (Boukal, 2013, s. 37)

4 FINANČNÍ ANALÝZA NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Finanční analýza firmy obecně patří k velmi propracovaným částem jejího finančního řízení. Cílem finanční analýzy bývá zpravidla posouzení dosavadního finančního zdraví firmy a poskytnutí informací potřebných pro rozhodnutí orientovaných na budoucnost. Finanční analýza slouží také k nastínění nožných variant dalšího vývoje, výběru té nejvhodnější a k porovnání výsledků firmy s odvětvím

Z hlediska způsobu a práce s daty se rozlišuje několik metod finanční analýzy. Patří k nim: (Kraftová, 2002, s. 25 -26)

1. **Fundamentální finanční analýza** – finanční analytici při ní využívají své zkušenosti, intuici a odborné odhady. Používá se při velkých změnách podmínek.
2. **Technická finanční analýza** – je založena na matematicko - statistických metodách. Základními metodami této analýzy jsou vertikální (strukturální) analýza, která hodnotí vývoj jednotlivých složek a horizontální (trendová) analýza neboli analýza vývoje jednotlivých složek v čase.
3. **Kauzální finanční analýza** – analýza, která se zabývá hodnocením příčinně důsledkových vazeb mezi jednotlivými složkami a jevy. Nejznámější metodou kauzální analýzy jsou pyramidální rozklady ukazatelů, pomocí nichž jsou zjišťovány příčiny vývoje vrcholového ukazatele.
4. **Komparační finanční analýza** – také ji lze nazvat jako srovnávací. Doplňuje technickou finanční analýzu a bývá založena na srovnávání s tzv. standartními hodnotami ukazatelů. Musí mít ale přitom stále na zřeteli specifika ekonomického prostředí i organizace jako takové.

4.1 Dílčí ukazatele finanční analýzy

Dílčí ukazatele finanční analýzy představují výchozí bod pro technickou finanční analýzu, která se obvykle provádí na základě účetních výkazů. Navrženy jsou tak, aby jejich zjištěné hodnoty dostatečně vypovídaly o silných a slabých stránkách finančního řízení neziskové organizace a ukazovaly na případné ohrožení v budoucnu. Patří sem *ukazatele autarkie*, *ukazatele rentability*, *ukazatele likvidity*, *ukazatele aktivity*, *ukazatele, investičního rozvoje* či *produktivity*. Finanční analýza municipální firmy není hlavním cílem této diplomové práce, slouží pouze jako indikátor finančního zdraví sledované organizace. Proto bude autorka pro tento účel využívat pouze ukazatele autarkie, likvidity a rentability organizace.

4.1.1 Ukazatele autarkie

Ukazatel autarkie zobrazuje míru soběstačnosti neziskové organizace, v podstatě se jedná o modifikaci ukazatele rentability. Hospodářský výsledek je totiž z pozice efektivnosti pro hodnocení neziskové organizace sporným ukazatelem, a to jednak proto, že maximalizace zisku není pro neziskové organizace prioritou, a také proto, že hospodářský výsledek je zachycován odtrženě od toku hotovosti. (Kraftová, 2002, s. 101)

Tento ukazatel je možné hodnotit na dvou bázích:

- Výnosově – nákladová báze ukazuje nakolik je nezisková organizace schopna pokrýt své náklady na hlavní činnost z dosažených výnosů. Tento ukazatel se počítá v procentech, týká se jen hlavní činnosti, takže ve výnosech se objeví pouze neinvestiční dotace. Ukazatel je pozitivní, dosahuje-li hodnoty 100%, v případě nižší hodnoty ukazatele je potřeba analyzovat příčiny, v případě vyšší hodnoty záleží na tom, čím byly vyšší hodnoty výnosů způsobeny.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100$$

$A_{HV-H\check{C}}$ → autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi

$V_{H\check{C}}$ → výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$ → náklady hlavní činnosti

- Příjmově – výdajová báze eliminuje vliv účetních principů, které se aplikují v rámci účtování nákladů a výnosů. Bere tedy v úvahu jen příjmy a výdaje, ať už celkové, nebo např. jen ty provozní.

$$A_{CF} = \frac{P}{V} * 100$$

A_{CF} → autarkie na příjmově - výdajové bázi celkem

P → příjmy

V → výdaje

Vyrovnanost hospodaření neziskové organizace na příjmově-výdajové bázi znamená stoprocentní pokrytí výdajů příjmy.

4.1.2 Ukazatele rentability

Rentabilitu neziskové organizace je potřeba posuzovat s ohledem na rozdíl mezi hlavní a doplňkovou činností, přičemž cílem hlavní činnosti je dosažení vyrovnanosti nákladů a výnosů, zatímco cílem doplňkové činnosti je tvorba zisku.

Ukazatele rentability mají potřebnou vypovídací schopnost v případě, že nestátní nezisková organizace provozuje nějakou doplňkovou činnost. V opačném případě lze objektivně použít pouze ukazatel nazvaný variátor celkových nákladů, který ukazuje dynamiku vývoje celkových nákladů a výnosů organizace a rozdíly mezi nimi.

Variátor celkových nákladů

Bude-li mít variátor hodnotu 1, bude dynamika nákladů a výnosů vyrovnaná. V praxi jsou ale častější výsledky různé od nuly (Kraftová, 2002, s. 110).

$V_{CN} > 1$ znamená vyšší dynamiku růstu nákladů, tzn. nutnost získat vyšší dotaci na provoz nebo navýšit platby za služby

$V_{CN} < 1$ znamená potřebu zajistit vyšší objem produkce resp. větší počet uživatelů služeb nebo snížit nárok na dotaci

$$VCN = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

N_{t+1} → náklady v období t+1

N_t → náklady v období t

V_{t+1} → výnosy v období t+1

V_t → výnosy v období t

Provozuje-li nestátní nezisková organizace doplňkovou činnost, může spočítat variátor celkových nákladů zvlášť pro hlavní a doplňkovou činnost a oba výsledky porovnat.

Mezi další ukazatele rentability, patří např. *ukazatel rentability nákladů*, *haléřový ukazatel nákladovosti* či *rendita* pro posuzování zhodnocování cenných papírů jiných subjektů, které má nezisková organizace ve vlastnictví. Tyto ukazatele se využívají pro doplňkovou činnost a nebudou v této diplomové práci využívány.

4.1.3 Ukazatele likvidity

Likviditu organizace lze obecně definovat jako její schopnost rychle přeměnit svůj majetek v hotové peníze a jimi hradit své krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky jsou pro organizaci nejlevnějšími cizími zdroji, které mají nulové nebo velmi nízké úrokové zatížení. Proto se jich nemusí firma obávat, je-li je schopna v rámci jejich lhůt splatnosti vyrovnávat. Orientace organizace na zisk bez současného sledování likvidity může být tedy pro její fungování až existenčně nebezpečná. (Kraftová, 2002, s. 35)

Likviditu sledují neziskové organizace, které neúčtují o zásobách, ve dvou formách, a sice jako likviditu okamžitou a likviditu pohotovou.

Okamžitá likvidita

Jedná se o ukazatel poměru stavových hodnot, tedy krátkodobých závazků a hotovosti na jejich uhrazení. U ziskových firem se jeho hodnota ukazující na finanční zdraví v oblasti likvidity pohybuje kolem 0,2. Znamená to, že v hodnoceném okamžiku je organizace schopna uhradit 20% svých krátkodobých závazků hotovými prostředky. U municipálních firem bývá tento ukazatel o něco vyšší (Kraftová 2002, s. 115).

$$L_I = \frac{P}{KZ}$$

L_I → okamžitá likvidita

P → peníze a jejich ekvivalenty

KZ → krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

Tento ukazatel má hodnotu čitatele rozšířenu o velikost krátkodobých pohledávek. Důraz je v tomto případě kladen na klasifikaci pohledávek z hlediska doby jejich splacení.

$$L_{II} = \frac{P + KP}{KZ}$$

L_{II} → pohotová likvidita

P → peníze a jejich ekvivalenty

KP → krátkodobé pohledávky

KZ → krátkodobé závazky

Pohotová likvidita představuje tzv. rychlý test finančního zdraví organizace a její hodnota by se měla pohybovat kolem čísla 1.

Je-li:

$L_{II} < 1$, znamená to riziko nesolventnosti, tedy neschopnosti organizace splácet závazky

$L_{II} > 1$ znamená neefektivní vázání prostředků, které by se mohly zhodnotit

Pracovní kapitál naproti tomu představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a jedná se tedy prostředky, které by zůstaly firmě k dispozici, kdyby v daném okamžiku splatila všechny své krátkodobé závazky. (Kraftová, 2002, s. 38)

Jinými slovy lze říci, že pracovní kapitál představuje prostředky, které má nezisková organizace k dispozici pro svou běžnou činnost. Jde opět o stavovou neboli okamžikovou veličinu.

Finanční analýza je pro neziskovou organizaci nutným, ne však dostačujícím nástrojem efektivního finančního řízení v oblasti její hlavní i doplňkové činnosti. S ohledem na určitou specifickou neziskových organizací je nutné vybrat ukazatele finanční analýzy vhodné pro konkrétní typ neziskové organizace.

Úkolem finančního analytika je pak důležité hodnotu vybraného ukazatele nejen správně vyčíslit, ale také daný výsledek dobře interpretovat vzhledem ke konkrétní situaci analyzované firmy.

5 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Management jako takový lze vysvětlit třemi způsoby (Bachmann, 2011, s. 57):

- 1) Management jako určitá skupina lidí – tj. lidé, kteří mají pracovní pozice ve vedení společnosti.
- 2) Management jako vědní disciplína – tj. věda, která se zabývá optimalizací organizačních zdrojů, která vede k dosažení předem vytčeného cíle.
- 3) Management jako specifická aktivita – tj. praktická aktivita pomocí níž dochází k řízení organizace.

Pro účely diplomové práce je důležitá kategorie č. 3, tedy management jako specifická a praktická aktivita, jejímž cílem je řízení organizace.

Proces managementu jako řízení organizace, a to nejen té neziskové má pět fází. Začíná **plánováním**, které stanovuje strategické cíle a udává směr organizace. Následuje **organizování**, jehož hlavním úkolem je rozdělování práce a přiřazování zdrojů potřebných pro výkon práce. Ve fázi **řízení lidských zdrojů** management získává nové zaměstnance a pečuje o ty stávající. Zaměstnance je pak potřeba odpovídajícím způsobem vést, koordinovat a motivovat k potřebné úrovni úsilí, což je úkolem fáze **vedení lidí**. Poslední konečnou fází je fáze **kontroly**, která se zabývá dohledem nad výslednou podobou práce, resp. zajišťuje srovnávání naplánovaných cílů s jejich skutečným plněním. (Bachmann, 2011, s. 61)

Neziskové organizace ve sféře managementu vykazují určité odlišnosti. Jedná se například o jejich zaměření na poskytování služeb, o neziskovost v principu jejich fungování (nejsou zřízeny za účelem tvorby zisku), o hlavní cíl jejich existence, jímž je pomoc cílové skupině.

Management v neziskových organizacích lze tedy definovat jako proces rozhodování o co nejlepším možném využití omezených organizačních i finančních zdrojů pro poskytování služeb potřebným tak, aby pomohly k řešení problémů cílové skupiny.

V neziskovém sektoru se pracuje nikoliv s vlastními, ale obecně řečeno s „darovanými“ prostředky, které jsou využívány pro obecně prospěšné účely. Proto je jejich efektivní řízení a v přeneseném slova smyslu i dobrý management daleko důležitější než v sektoru ziskovém. Veřejnost předpokládá, že finance jí věnované na provoz neziskové organizace budou využity co nejefektivněji. Tento „veřejný závazek“ je pak základním důvodem pro

existenci kvalitního managementu a zároveň jeho hnacím motorem. (Bachmann, 2011, s. 62)

5.1 Osobnost manažera

Dobře nastavený management je pro fungování každé organizace zásadní, ale bez lidí, či přesněji řečeno bez kvalitních osobností, kteří by řízení organizace uskutečňovali, by byl sebelépe nastavený manažerský systém bezcenný. Osobnost manažera je tedy jedním z nejdůležitějších faktorů dobrého managementu.

Manažer má i spoustu jiných pojmenování. V neziskové organizaci může být nazýván ředitel, pracovník či jednoduše vedoucí. V každém případě je to člověk, který podporuje a vede své zaměstnance tak, aby nejen oni sami byli úspěšní, ale také, aby společně s manažerem dosahovali plnění cílů organizace. (Bachmann, 2011, s. 63)

Manažer se nezabývá jen řízením činnosti druhých lidí, ale také za jejich práci nese zodpovědnost. Aby mohl snáze prosadit svá rozhodnutí, musí mít „formální autoritu“, která představuje schopnost mít vliv v organizaci, který je spojen nikoliv s osobou manažera, ale s jeho pozicí. I mezi manažery může existovat vztah nadřízenosti a podřízenosti, proto je také možné v organizaci vytvořit několik úrovní řídicích pozic. Obvykle má tato hierarchie tvar pyramidy, na jejímž vrcholu stojí manažer s nejvyšší pravomocí i nejvyšší odpovědností.

Vedle toho existují v rámci organizační struktury organizace i pracovníci, kteří mohou oprávněně ovlivňovat ostatní pracovníky, aniž by k tomu využívali „tlak formální autority“ a ostatní od nich prosazování svého vlivu z titulu jejich funkce očekávají.

Podstatou práce manažerů, je jednak koordinace všech pracovních týmů v organizaci, tak aby bylo společným úsilím dosaženo všech stanovených cílů v organizaci a díky tomu docházelo k efektivnímu zajišťování poslání organizace. Zároveň je potřeba dosahovat žádoucích užitků, což u neziskových organizací znamená požadovanou kvalitu, kvantitu a rychlost poskytovaných služeb.

Hlavním cílem i problémem manažerské práce v neziskové organizaci je dosažení rovnováhy mezi „užitkovostí“ a efektivitou při plnění cílů organizace. (Rektořík a kol., 2007, s. 106)

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura napomáhá ke koordinaci a zároveň řízení aktivit všech pracovníků v organizaci za účelem efektivního dosahování stanovených cílů. Bývá nejčastěji vyjádřena graficky pomocí organizačního schématu.

Existují tři základní typy organizačních struktur, které se dají aplikovat na situaci v jakémkoliv typu organizace.

Funkcionální struktura

Vyskytuje se v organizacích nejčastěji. V jejím čele stojí ředitel, který má k dispozici svého asistenta. Jemu jsou pak podřízeni jednotliví manažeři, kteří vedou své odborné úseky (personální ředitel, finanční ředitel apod.). Ty pak mají pod sebou své podřízené pracovníky, jakožto odborníky v jím řízeném odborném úseku.

Nespornou předností této struktury je specializace pracovníků, kteří přinášejí do organizace vysokou odbornost, na druhou stranu klade velké nároky na komunikaci.

Projektová struktura

V praxi bývá také nazývána divizionální. Její princip spočívá v tom, že je vytvářena individuálně na jednotlivé projekty, které mají velkou samostatnost (např. vlastní účetnictví či personální politiku).

Předností projektové struktury je skutečnost, že většina pracovníků je přímo zapojena do programové oblasti, mají větší flexibilitu v rozhodování a tím i větší motivaci, vidí konkrétněji cíle a očekávané výstupy své práce. Nevýhodou naopak může větší množství odborných prací, což předpokládá od pracovníků časovou investici do studia oblastí, které ve funkcionální struktuře vykonává specialista.

Maticová struktura

Je kombinací funkcionální a projektové struktury. Každý pracovník v ní má dva nadřízené, což např. může znamenat, že člen vedení organizace, může v jiném týmu působit jako řadový pracovník.

Výběr organizační struktury pro fungování konkrétní organizace je plně v kompetenci jejího vedení. Výběr typu by měl odpovídat konkrétní situaci a lidskému potenciálu, se kterým organizace disponuje. (Rektořík a kol., 2007, s. 110-112)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Nestátní neziskové organizace jsou specifické ekonomické subjekty. Hlavním cílem jejich existence je pomoc lidem v nepříznivých životních situacích jakéhokoliv typu. Tvoří tak jakých protipól organizacím, jejichž hlavním cílem je maximalizace zisku.

Finanční řízení v nestátních neziskových organizacích má také svá specifika, která vychází zejména ze struktury finančních zdrojů, jimiž nestátní nezisková organizace disponuje. Většina z nich pochází z veřejných zdrojů (dotace) a je nutné s nimi pracovat s ohledem na často omezující podmínky donátorů. Nezbytnou součástí řízení financí v nestátních neziskových organizacích, je získávání financí z neveřejných (soukromých) zdrojů, které jsou omezeny možnostmi jejich získávání, ale většinou nijak neomezeny, co do způsobu jejich následného využití.

Stále více se tak ukazuje potřebnost získávání financí z neveřejných zdrojů pro rozvoj nestátní neziskové organizace. S tím úzce souvisí skutečnost, že oslovování dárců vyžaduje jednak jasnou koncepci organizace pro využití těchto zdrojů, a také nutnost, mít v týmu člověka potřebných odborných a osobnostních kvalit, který se bude v této oblasti angažovat.

Získané finanční zdroje jsou pro nestátní neziskovou organizaci jakousi pomyslnou „třešničkou na dortu“. Jejich získání předchází mravenčí práce ekonomického týmu v oblasti plánování, rozpočtování, řízení nákladů a výkonů, což předpokládá odbornost, všeobecný přehled i časovou flexibilitu všech zúčastněných. Plánování v nestátní neziskové organizace je nutné provádět na krátkodobé i dlouhodobé úrovni, právě i z důvodu rozdílné časové použitelnosti finančních zdrojů (ty veřejné jsou poskytnuty nejčastěji na 1 rok). Neméně důležité je také srovnávání plánovaných ukazatelů s jejich skutečným naplněním či nenaplněním, k tomu slouží mimo jiné i tzv. benchmarking, hodnocení vzniklých odchylek a hledání řešení jejich eliminace. Proto také má své čím dál větší opodstatnění i výpočet ukazatelů finanční analýzy v horizontu několika let.

Finanční řízení je u nestátních neziskových organizací, stejně jako u těch ziskových týmová práce managementu celé organizace. Záleží tedy na nastavení organizační struktury na rozdělení kompetencí a zodpovědností za úkoly v jednotlivých oblastech finančního řízení, ale především se jedná o spolupráci lidí, jejímž je výsledkem. Důležitá je tedy dobrá pracovní atmosféra, ovzduší důvěry a spolehlivosti jak po vertikální, tak i horizontální linii organizační struktury.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Nestátní nezisková organizace, o které je v této diplomové práci pojednáno je samostatnou právníkou osobou zřízenou dle zákona č. 3/2002 Sb. o církvích. Zároveň je součástí celorepublikového sdružení nestátních neziskových organizací podobného typu. Z objektivních důvodů nemůže autorka organizaci konkrétně jmenovat, proto bude používat pro účely diplomové práce název „ABC“.

Rozsahem působnosti je ABC organizací oblastního charakteru a její hlavní činností je poskytování sociálních a zdravotnických služeb v regionální působnosti. Vznikla někdy kolem roku 1992, a od té doby prošla dlouhým vývojem, který v sobě nesl jak období stability a růstu, tak doby krizí, se kterými se muselo vedení organizace potýkat. Přes všechny těžkosti si organizace ABC upevnila svou pozici na trhu sociálních služeb a dnes se o ní hovoří, jako o nestátní neziskové organizaci s dlouhodobou tradicí.

7.1 Poslání organizace ABC

ABC je církevní právníká osoba, která na základě křesťanských hodnot poskytuje pomoc a podporu lidem v nepříznivých životních situacích prostřednictvím komplexu služeb.

Poskytuje služby vycházející z individuálních potřeb osob všem lidem bez rozdílu, na základě dodržování lidských práv a základních svobod.

Sdružuje profesionální i dobrovolné pracovníky a usiluje o dosažení maximální možné kvality poskytovaných služeb.

Zásady její činnosti zachycují a vyjadřují hodnoty, kterými se řídí pracovníci při práci s uživateli a při poskytování všech sociálních h služeb.

Jedná se např. o následující služby:

- Ošetřovatelská služba,
- Pečovatelská služba,
- Denní stacionář,
- Osobní asistenční služba,
- Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež,
- Sociální rehabilitace.

V organizaci v tuto chvíli pracuje něco kolem 40 kmenových zaměstnanců, z nichž asi 80 % vykonává tzv. přímou péči, tedy pracuje v terénu přímo s uživateli konkrétních sociálních služeb. Zbýlých zhruba 20 % zaměstnanců tvoří zázemí organizace, nezbytné pro její fungování. Jsou to jednak ředitel organizace a jeho asistentka, účetní, projektový manažer, ale také neméně důležití pracovníci jako údržbář či uklízečka

7.2 Strategické cíle organizace ABC

Strategické cíle budou nejprve taxativně vyjmenovány a následně podrobněji rozebrány s ohledem na jejich důležitost.

- a) Pomoc člověku v nepříznivé životní situaci.
- b) Zajišťování duchovních potřeb člověka. (To znamená vnímat duchovní rozměr člověka a vycházet vstříc jeho potřebám také v tomto ohledu.)
- c) Prevence sociálně-patologických jevů ve společnosti.
- d) Zlepšování sociálních podmínek a sociální spravedlnosti ve společnosti.
- e) Zvyšování kvality poskytovaných sociálních a zdravotních služeb.
- f) Vzdělávání osob se zdravotním postižením vedoucí k jejich sociálnímu začlenění.

7.2.1 Pomoc člověku v nepříznivé životní situaci

Primárním posláním neziskové organizace sociálního typu je pomoc lidem, kteří ji opravdu potřebují a nedokáží si zajistit důstojné životní podmínky „svépomocí“, a to napříč věkovým spektrem. Každý člověk je originál a stejně individuální jsou jeho potřeby, na které je nutné reagovat.

7.2.2 Zajišťování duchovních potřeb člověka

Poslání organizace hovoří o pomoci člověku na základě křesťanských hodnot, což v podstatě znamená, že staví na stejnou úroveň fyzické i duchovní potřeby člověka a dělá vše proto, aby jim v maximální možné míře vyhověl.

7.2.3 Prevence sociálně patologický jevů

Pod tímto názvem se skrývá snaha o aktivní vyhledávání osob a zejména dětí, které mohou být z různých důvodů tzv. sociálně vyloučení (neúplné rodiny, špatná finanční situace, život na ulici...) a jejich co možná nejsnazší začlenění zpět do společnosti.

7.2.4 Zlepšování sociálních podmínek a sociální spravedlnosti ve společnosti.

Tento cíl úzce souvisí s předchozím, má však obecnější charakter.

7.2.5 Zvyšování kvality poskytovaných sociálních a zdravotních služeb

Jedním ze základních cílů každé dobře fungující organizace by měla být snaha o neustálé zlepšování se a růst, který jde ruku v ruce se zvyšováním kvality jí poskytovaných služeb. Existuje celá řada oblastí a aktivit, s nimiž lze v tomto duchu pracovat.

7.2.6 Vzdělávání osob se zdravotním postižením vedoucí k jejich sociálnímu začlenění.

Tento cíl lze opět těsně propojit s předchozím. Nelze odvádět dobrou práci bez kvalitních pracovníků, a to jak po odborné, tak i po osobnostní stránce. Práce s lidmi je jednou z nejrozsáhlejších, ale také z nejnáročnějších činností vůbec.

7.3 Vlastnosti sociálních služeb

Pro lepší pochopení fungování organizace autorka považuje za dobré uvést několik vlastností, které obecně charakterizují sociální služby.

Jsou to:

1. Nehmatatelnost

Služby obecně mají nehmotný charakter, jsou tedy nehmatatelné. Potenciální klient vyhledává svědectví o kvalitě poskytovaných služeb (např. podle místa, vybavení, zaměstnanců, podle způsobu propagace a kvality propagačních materiálů, či ceny poskytované služby).

2. Nedělitelnost

Hmotné produkty jsou nejdříve vyrobeny, pak skladovány, distribuovány a nakonec spotřebovány. Zatímco služby jsou vytvářeny a spotřebovány současně na stejném místě a ve stejném okamžiku (služba tedy nemůže existovat odděleně od svého dodavatele).

3. Proměnlivost (nestálost).

Služby mají velmi proměnlivý charakter, protože závisí na tom, kdo je poskytuje, v jakém čase je poskytuje a na místě, v němž jsou poskytovány.

4. Pomíjivost (neskladovatelnost).

Hotový výrobek je možné skladovat lze jej koupit v kteroukoliv denní dobu, pakliže má obchod či dodavatel otvírací dobu. Služba a sociální zvlášť je v tomto ohledu vysoce pomíjivá. Nelze ji vytvořit a poskytnout někdy později, nedá se skladovat, a to má vliv na náklady, které jsou spojené s udržováním disponibility služby.

Zejména poslední čtvrtý charakter služby určuje podobu a strukturu nákladů v organizaci, která je poskytuje a také velmi podstatně ovlivňuje charakter i způsob finančního řízení v takovéto firmě.

Další kapitoly se tedy budou zabývat podrobněji strukturou nákladů i zdrojů financování v organizaci ABC.

8 STRUKTURA NÁKLADŮ

Organizace ABC v prvé řadě člení své náklady a analogicky i výnosy stejně jako většina organizací podle šablony dané zákonem o účetnictví v podobě výkazu zisků a ztrát.

8.1 Členění dle výkazu zisků a ztrát

Neziskové organizace mají přitom svůj vlastní výkaz zisků a ztrát, který je upraven pro jejich specifické potřeby. Oproti klasickému výkazu zisků a ztrát, který je rozdělen do kategorií podle hospodářského výsledku, tedy provozní HV, finanční HV a mimořádný HV, rozlišuje „výsledovka“ pro neziskové organizace náklady a výnosy zvlášť a na samém konci se jejich prostým porovnáním zjistí hospodářský výsledek. Zohledňuje např. ve výnosech položky přijaté resp. provozní dotace, které tvoří základ výnosů a následně i příjmů neziskové organizace.

Na rozdíl od podnikatelských subjektů, které dělí své náklady stejně jako hospodářský výsledek (viz výše), používají neziskové organizace pouze 2 skupiny nákladů

1. Provozní náklady
2. Ostatní náklady

8.1.1 Provozní náklady

Provozní náklady lze rozdělit do několika skupin. Jsou to:

- ⇒ skutečné náklady výdaje na určitou činnost (službu), případně náklady na určitou konkrétní akci probíhající v rámci této služby,
- ⇒ provozní nebo také fixní náklady, které se vynakládají bez ohledu na to, zda budou nějaké příjmy dosaženy (mzdy, telefony, nájemné, energie...),
- ⇒ náklady (výdaje), které jsou vynaloženy stejně tak na činnost, která příjmy přináší, jako na činnost která příjmy nepřináší (BOZP).

Protože základní činností organizace ABC je poskytování služeb, je největší podíl provozních nákladů jednoznačně soustředěn do kategorie osobní náklady, které následují v podstatně menším procentu tzv. Spotřebované nákupy a náklady na Služby. Odhadem se dá říct, že osobní náklady tvoří asi 70% celkových provozních nákladů.

8.1.2 Ostatní náklady

Ostatní náklady obsahují zjednodušeně řečeno položky, které se v provozních nákladech neuplatní.

Jedná se především o:

- ⇒ odpisy DHM a DNM,
- ⇒ pojistné budov, aut i zaměstnanců,
- ⇒ náklady spojené případným prodejem majetku,
- ⇒ tvorba rezerv a opravných položek,
- ⇒ daň z příjmů.

I v neziskové organizaci se samozřejmě může vyskytnout mimořádná událost a sní související „mimořádné náklady“. Ty se pak účtují také v rámci ostatních nákladů a objeví se v účtové třídě 54x.

8.2 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je v organizaci ABC využíváno v mnohem větší míře. Je přehlednější, srozumitelnější, poskytuje dobrý přehled o struktuře nákladů i zaměstnancům, kteří jsou tzv. „neekonomové“. V neposlední řadě je využíváno při tvorbě rozpočtů.

Každým rokem posílá vedení organizace ABC žádosti o finanční prostředky řadě donátorů, kteří se mimo jiné vyznačují tím, že mají odlišné tabulky přehledů plánovaných nákladů. Důsledné druhové členění umožní najít v žádostech o dotace vždy tu správnou „škatulku“ nákladů.

Druhové členění nákladů organizace ABC vychází částečně ze struktury výkazu zisků a ztrát pro neziskové organizace, částečně ze specifických potřeb jednotlivých služeb.

8.2.1 Druhové členění nákladů organizace ABC

1 Provozní náklady

1.1 Materiálové náklady

1.1.1 Kancelářské potřeby

1.1.2 Vybavení DDHM

1.1.3 Spotřební materiál

- 1.1.4 Úklidové prostředky
- 1.1.5 Ostatní materiálové vybavení
- 1.2 Nemateriálové náklady
 - 1.2.1 Energie
 - 1.2.2 Opravy a udržování
 - 1.2.3 Cestovné
 - 1.2.4 Služby
- 1.3 Jiné provozní náklady

2 Osobní náklady

- 2.1 Mzdové náklady
- 2.2 Odvody na zdravotní a sociální pojištění
- 2.3 Ostatní osobní náklady – zákonné pojištění zaměstnanců

8.3 Účelové členění nákladů

Vzhledem k počtu různých typů služeb, které organizace ABC poskytuje veřejnosti, je třeba mít přehled o hospodaření organizace ve dvou liniích:

- ⇒ na úrovni organizace jako celku,
- ⇒ na úrovni jednotlivých služeb.

V praxi to vypadá tak, že organizace ABC má zavedena jednotlivá hospodářská střediska, jejichž názvy kopírují jednotlivé služby, případně také jednotlivé projekty. Často se totiž stává, že kromě dotací a případných darů na služby, dostane organizace na činnost ještě finanční prostředky jiného druhu, které slouží k financování předem připraveného a poskytovatelem financí schváleného projektu. Jednou z prvních podmínek poskytnutí finančních prostředků bývá oddělené hospodaření s těmito financemi, což v praxi předpokládá vytvoření samostatného účetního střediska.

Díky těmto aktivitám má organizace ABC v současné době 9 hospodářských středisek, ačkoliv ve skutečnosti poskytuje pouze 5 sociálních a 1 zdravotnickou službu.

Jednotlivá střediska si vytvářejí samostatně své náklady, které hradí ze svých vlastních, jednotlivými donátory jim přidělených finančních prostředků.

8.3.1 Hospodaření na centrální úrovni organizace

Druhou stranou mince je pak hospodaření na úrovni organizace jako celku. Skutečné náklady, které jsou vytvořeny na úrovni organizace, jako celku jsou evidovány na středisku „SPRÁVA“. Ty je pak nutné po uplynutí určitého období (nejpozději na konci účetního roku) tzv. „rozpustit“ mezi jednotlivá střediska vykazující příjmy.

Měřítkem pro tento převod jsou v organizaci ABC přepočtené úvazky THP pracovníků, které jsou do jednotlivých středisek zakomponovány už při tvorbě rozpočtů na následující rok.

Stejným způsobem probíhá přeúčtování tzv. režijních nebo také fixních nákladů, kam patří např. energie, nájmy apod. a ostatních nákladů, které se týkají organizace ABC jako celku (pojištění budov...)

8.4 Plánování nákladů

Náklady se v organizaci ABC rozpočtují vždy na celý rok se zhruba čtvrtletním předstihem. Většinou z důvodů termínů podávání žádostí do jednotlivých rozpočtů státní a územní samosprávy. To samo o sobě znamená, že určená čísla skutečně naplňují onen termín rozpočtovaná. Protože se situace ve společnosti, v cenách vstupů apod. velmi rychle vyvíjí, stává se často, že již na začátku nového účetního období se rozpočty značně změň. Pak ale nastávají nová jednání s donátory, jejichž dotace jsou vázány na předchozí rozpočty, které jsou uvedeny v žádostech. To předpokládá velkou a pokud možno efektivní ekonomickou pružnost organizace.

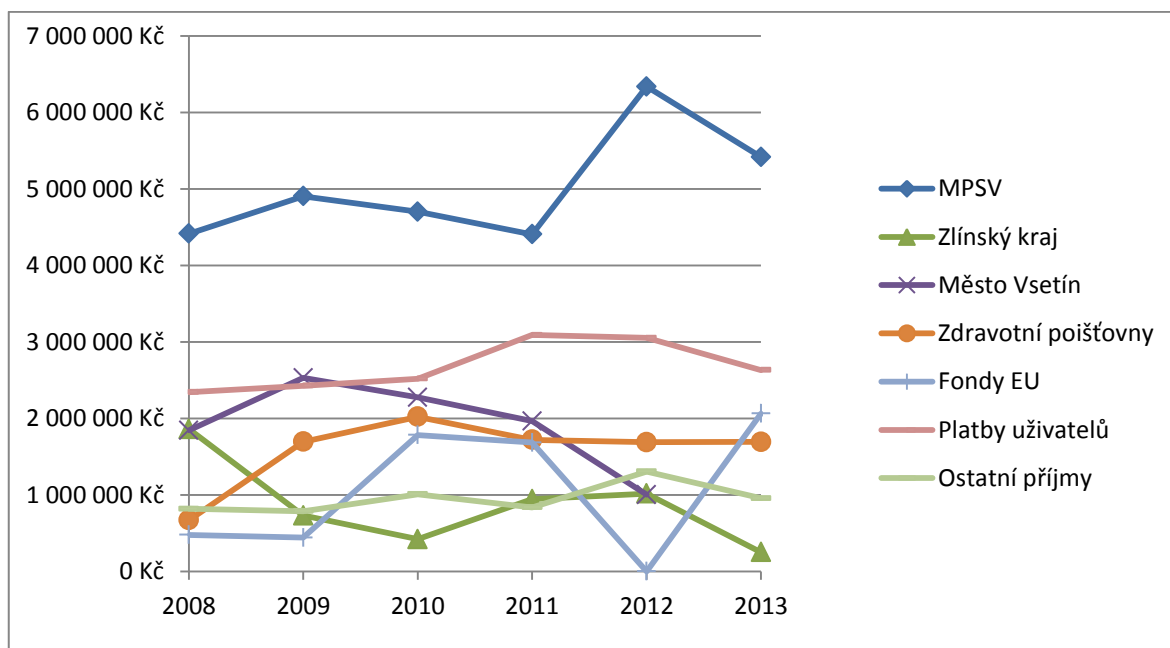
9 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Nezisková organizace ABC funguje jako většina organizací podobného typu na bázi více-zdrojového financování, její provoz je financován z různých zdrojů a za různých podmínek. Zdroje financování ABC lze v podstatě rozdělit do tří následujících skupin:

- ❖ Dotace a příspěvky
- ❖ Úhrady uživatelů
- ❖ Dary a ostatní zdroje financování

Tabulka 1: Přehled příjmů dle druhů (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Absolutní hodnota vKč												
	MPSV	MZ	MŠMT	Zlínský kraj	Město Vsetín	Úřad práce	Zdravotní pojišťovny	Fondy EU	Platby uživatelů	Ostatní příjmy	Příjmy celkem	Náklady celkem
2008	4 414 500	0	0	1 860 000	1 843 199	42 000	668 780	475 836	2 343 572	817 473	12 465 360	13 005 948
2009	4 905 000	0	55 000	730 000	2 530 452	0	1 694 658	440 814	2 427 913	786 058	13 569 895	13 170 658
2010	4 702 000	0	0	419 000	2 273 152	48 000	2 020 697	1 783 158	2 518 983	1 008 813	14 773 803	15 142 418
2011	4 407 000	0	0	943 102	1 963 614	0	1 719 408	1 684 947	3 090 053	836 731	14 644 855	14 995 677
2012	6 338 000	0	0	1 016 465	1 001 114	0	1 687 884	0	3 052 471	1 305 178	14 401 112	14 464 304
2013	5 418 000	0	0	250 242	1 181 984	0	1 691 796	2 062 280	2 631 973	955 402	14 137 677	15 057 332



Graf 1: Struktura příjmů organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

9.1 Dotace

Hlavním předmětem „podnikání“ organizace ABC jsou, jak již bylo uvedeno, sociální služby poskytované podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Jejich největším finančním zdrojem jsou dotace z prostředků státního rozpočtu, konkrétně z kapitoly MPSV a rozpočtů územně samosprávných celků, tedy kraje a obce. Podmínkou poskytnutí dotace z MPSV je pravidlo 70% stropu, tedy maximální poskytnutá dotace může dosáhnout pouze výše 70% rozpočtu dané sociální služby. O zbylé finanční prostředky lze požádat obec či kraj případně je získat z jiných zdrojů.

V případě služeb poskytovaných sociálně vyloučeným osobám žádá organizace ABC o dotace i Úřad vlády.

Organizace ABC také každoročně žádá o finanční prostředky obce v regionu, ve kterém působí. A tyto finance získává trojí formou. Buď jako dotaci, kterou je potřeba v příslušném termínu a příslušnou formou uvedenou ve smlouvě vyúčtovat, nebo jako příspěvek, který funguje dle podobného mechanismu, je však poskytován na základě smlouvy o poskytnutém příspěvku, kterou uzavírají obce s povinnou podporou de minimis, případně jako dar, který organizace ABC vyúčtovat nemusí. Jedinou podmínkou je splnění účelu daru, jež je uveden v darovací smlouvě.

9.1.1 Finanční prostředky z fondů Evropské unie

Specifickou skupinou jsou finanční prostředky z fondů Evropské unie, které mají v našich podmínkách charakter dotací.

Finanční prostředky z fondů Evropské unie tvoří důležitou část zdrojů financování samotného chodu organizace ABC. Nezanedbatelná je i skutečnost, že se v případě prostředků z fondů EU jedná obvykle o 100 % financování, tedy není nutná spoluúčast organizace na rozdíl od dotací.

Zdroje z fondů EU mohou být zároveň velmi dobrým motivačním faktorem a hnacím motorem pro realizační tým projektu, na který jsou finance čerpány. Toto tvrzení vychází ze skutečnosti, že mzdy v Evropské unii jsou obecně na vyšší úrovni než v České republice a rovněž pojetí odměny za práci je v zemích Evropské unie poněkud odlišné, což vychází zejména z kultury a tradic jednotlivých států. Pro účely evropských projektů je tak zpravidla akceptováno vyšší rozpětí mezd, než je v našich regionálních podmínkách obvyklé. Je

přítom objektivní konstatovat, že tato výhoda se při sblížení vývojových trendů celkové životní úrovně obyvatelstva Evropy postupně (i když pomalu) stírá.

Úskalím financování pomocí těchto zdrojů je jejich omezenost co do množství peněz i vy-psaných výzev, složité podmínky jejich úspěšného dosažení, které často nestanoví Evropská komise, ale státní orgán ČR, který spravuje daný fond evropských prostředků.

Další překážkou k získání těchto zdrojů může být nutnost vypracovat dobrý a hlavně uce-lený projekt s konkrétní dobou trvání, který bude mít prokazatelně prospěch pro cílovou skupinu. Součástí projektu je podrobný a především reálný rozpočet. Projekt poté prochází rukama celé řady hodnotitelů, kteří vyjadřují svůj podložený souhlas či nesouhlas k jeho obsahu a provádějí úpravy podmiňující jeho schválení. Nejčastěji se bohužel jedná o se-škrtání rozpočtu, s čímž je potřeba dopředu počítat.

V neposlední řadě je třeba také konstatovat, že většina výzev na projekty financované z evropských zdrojů, má ve svých podmínkách stanovenou tzv. *udržitelnost*, což v praxi znamená, že organizace je povinna ještě určitou dobu po ukončení projektu (nejčastěji 5 let) realizovat byť v omezené míře aktivity dané v projektu, a financovat je ze svých vlast-ních zdrojů. To je v případě nestátní neziskové organizace leckdy velmi tvrdý oříšek.

Organizace ABC v loňském roce ukončila jeden z projektů financovaný z prostředků Ope-račního programu pro vzdělávání a konkurenci, a v současné době žádné finanční pro-středky z evropského fondu nečerpá, což je dle názoru autorky spíše k její škodě, vzhledem k výše uvedenému důvodu. Na druhou stranu a na obranu vedení organizace je třeba říci, že vytvořit v dnešní době projekt, který by prošel všemi náročnými koly hodnocení a byl by podpořen prostředky z EU, není vůbec snadné. Výzvy jsou dnes specificky orientovány zejména na oblast romské menšiny a rovněž na získání příležitostí na trhu práce, což příliš nekoresponduje s hlavní linií fungování organizace ABC.

Právě ukončený projekt z fondů OPVK má ve svých podmínkách stanovenou pětiletou udr-žitelnost při dodržení pevně stanovených mzdových úvazků na nově vytvořená pracovní místa, zajištění povinné publicity a minimálních provizních nákladů. A to je jeden z vel-kých problémů, se kterým teď organizace ABC bojuje, zejména z toho důvodu, že další financování projektu nesmí být zajištěno z dotací. Při nedodržení povinné udržitelosti hrozí ABC sankce v podobě vrácení dotace poskytnuté na projekt a možné pokuty za ne-dodržení podmínek smlouvy.

9.2 Úhrady uživatelů

Pro zvyšování kreditu organizace a upevňování jejího postavení na trhu jsou důležití uživatelé všech služeb, které má organizace v současné době zaregistrovány a které poskytuje. Pro organizaci samotnou jsou ale o něco důležitější uživatelé těch služeb, za které dle zákona č. 108/2006 Sb., tedy Zákona o sociálních službách poskytují úhradu. Zejména proto, že takto získané finance nepodléhají přísným podmínkám vyúčtování dotací. Na provoz některých služeb tedy částečně přispívají sami jejich uživatelé ze svých vlastních zdrojů, případně prostřednictvím příspěvku na péči, který je jim státem poskytován, těm se obecně říká „úhradové služby. Naproti tomu organizace také poskytuje tzv. „bezplatné služby“ tedy služby, které jsou v podstatě plně hrazeny z dotací, případně z darů jednotlivců či firem, protože se věnují takovým skupinám našich spoluobčanů, od kterých nelze úhrady realizovat, jako jsou například etnické menšiny a osoby sociálně vyloučené.

V případě organizace ABC se jedná o tři úhradové služby, a to pečovatelská služba, osobní asistenční služba a služba Denního stacionáře pro seniory. Maximální limity úhrad, které je možné za služby od jejich uživatelů požadovat, jsou dány prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách. Věčným problémem nejen organizace ABC, ale také řady dalších organizací poskytujících pečovatelskou službu, je rozvoz resp. donáška obědů uživatelům služby, zejména v oblasti přípravných prací (př. dezinfekce jídelnosičů), které nelze dost dobře zahrnout do přímé péče a nelze tedy požadovat za tuto činnost úhradu dle výše zmíněné vyhlášky.

Protipól tomuto stylu financování a potažmo i fungování organizace tvoří ošetřovatelská služba. Tato služba je financována výhradně z fondů zdravotních pojišťoven, které ale zjednodušeně řečeno posílají své peníze na základě výkonů ošetřujícího personálu, které jsou vykazovány měsíčně, případně z darů. Z toho vyplývá, že jen s touto službou se dá průběžně pracovat ve smyslu případné analýzy nákladů. Její výsledky pak mohou napomoci k dosažení optimálního výkonu pracovníka, jinými slovy že bude odváděna nejen dobrá a kvalitní práce ke spokojenosti všech zúčastněných, ale zároveň se to projeví na pokud možno rostoucím finančním potenciálu organizace. Analýza nákladů u sociálních služeb je spíše kontraproduktivní, protože prakticky nelze změřit ani nikterak vyčíslit „objem produkce“. Efektivita a kvalita služby se dá totiž měřit jen nepřímou uspokojováním potřeb zaměstnanců, kteří ji poskytují a zvláště spokojeností příjemců služby.

9.3 Dary a ostatní zdroje financování

Tato skupina finančních zdrojů, je jedinou skupinou, se kterou se dá nejlépe pracovat ve prospěch organizace. Není totiž nijak limitována, ani maximální výší (úhrady) ani podmínkami čerpání a následného vyúčtování. Záleží jen na dvou faktorech, a to na vstřícnosti dárců a na skutečnosti jak moc resp. málo je funkční fundraising organizace. Oblast darů a sponzoringu zažívá v dnešní době boom, který je však v současnosti již na ústupu, zejména z důvodu velkého množství neziskových organizací působících na trhu a také jisté neprůhlednosti v oblasti hospodaření se získanými finančními prostředky. Autorka se domnívá, že má-li nezisková organizace v této oblasti financování úspěš, potřebuje velmi dobře fungující fundraising a osobnost, která jej bude uvádět do praxe. A zde je nutné bohužel konstatovat, že má organizace ABC značné mezery a zároveň také velký potenciál růstu.

Mezi dary lze počítat dary jednotlivců, firem i prostředky z veřejných sbírek, které organizace buď sama pořádá, nebo se na jejich pořádání podílí a část vybraných prostředků se pak vrací zpět na její účet. Zde je však prioritou uživatel sociální služby se svou konkrétní potřebou.

Kromě darů jako takových může být použita k financování provozu organizace ABC celá řada ostatních zdrojů, jako jsou například vratky při vyúčtování energií, úroky na účtech, odpisy apod. tyto zdroje jsou však co do výše zanedbatelné a proto je v této práci autorka nebude podrobněji rozebírat.

10 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Hospodaření organizace ABC funguje na bázi rozpočtování. Rozpočty se sestavují na období jednoho roku, který je shodný s rokem kalendářním a zároveň i účetním, tedy od 1. 1. do 31. 12. běžného roku.

Rozpočty se vytváří již ve 3. čtvrtletí předchozího roku, protože právě v tomto období, je nutné vytvořit a poslat žádosti o dotace k jednotlivým poskytovatelům. Bez finančního plánu bychom tedy těžko věděli, jak velkou dotaci od toho či onoho můžeme žádat. Z toho také plynou určité komplikace, protože stanovit fungování organizace v následujícím roce v podstatě půl roku dopředu není jednoduchá záležitost.

Nestátní nezisková organizace popisovaná v této práci funguje na bázi vícezdrojového financování, není tedy závislá plně na veřejných zdrojích, z nichž velké procento tvoří právě dotace (viz kap. 9.1). To sebou přináší komplikace ve financování provozních záležitostí organizace zejména v období 1. čtvrtletí kalendářního roku, protože dotace přicházejí na účty zpravidla v průběhu měsíce března. Vzhledem k tomu, že popisovaná nestátní nezisková organizace nemůže vytvářet rezervy, nastupují často v prvních měsících roku značná úsporná opatření, ze kterých se organizace „vzpamatovává“, někdy i celý rok.

Má to i velký psychický dopad i na zaměstnance. Ti se musí naučit plánovat své rodinné rozpočty krátkodobě a svou práci, pokud v ní dlouhodobě vydrží, pak často berou jako službu.

10.1 Sledování hospodaření

V průběhu roku je tedy nutné hlídat skutečné náklady organizace a srovnávat je v krátkodobých horizontech s plánovaným rozpočtem. Ten se také musí v průběhu roku několikrát upravovat, přičemž základní kritérium je velikost zdrojů financování v daném okamžiku.

Dalším důvodem pečlivého sledování hospodaření v organizaci ABC jsou podmínky MPSV, coby poskytovatele dotace, které mimo jiné stanoví i nutnost dodržování rozpočtu v položkovém členění. Není nutné rozpočtované náklady vyčerpat v plné výši, což v praxi ani není možné, protože organizace nikdy neobdrží plnou výši dotace. Výše jednotlivých rozpočtovaných položek ale nesmí být skutečným čerpáním překročena, pokud to hrozí, je nutné žádat donátora o změnu rozpočtu a počkat na jeho vyjádření.

11 FINANČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE ABC ZA OBDOBÍ LET 2010 -2013

Základní metody popsané v teoretické části se autorka pokusí aplikovat na finanční situaci v organizaci ABC. Finanční analýza není cílem diplomové práce, slouží pouze jako dílčí metoda k zhodnocení finančního zdraví organizace a nastavení způsobu jejího finančního řízení. Finanční analýza bude provedena za roky 2010-2013 pomocí vertikální a horizontální analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát a výpočtu ukazatelů autarkie, likvidity a rentability organizace.

11.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním jednotlivých ukazatelů výkazu zisků a ztrát a rozvahy v čase. Rozdíl je možné vyjádřit:

- *Absolutní hodnotou* = zobrazení celkové změny v peněžních jednotkách
- *Relativní hodnotou* = zobrazení celkové změny v procentuálním vyjádření

Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v poměru k nějaké veličině, nejčastěji k bilanční či nákladové sumě.

11.1.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy ukazuje podíl jednotlivých jejích položek na bilanční sumě.

Tabulka 2: Vertikální analýza aktiv organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč				Podíl na bilanční sumě v %			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	2 928	3 815	3 616	3 115	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	841	917	905	856	29%	24%	25%	27%
Dlouhodobý nehmotný majetek	104	0	0	0	4%	0%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	3 732	3 865	4 079	4 167	127%	101%	113%	134%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Oprávký k dlouhodobému majetku	-2 995	-2 948	-3 174	-3 311	-102%	-77%	-88%	-106%
Oběžná aktiva	1 945	2 500	2 389	2 150	66%	66%	66%	69%
Zásoby	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	746	1 354	849	1 118	25%	35%	23%	36%
Krátkodobý finanční majetek	1 199	1 146	1 540	1 032	41%	30%	43%	33%
Ostatní majetek	142	398	322	109	5%	10%	9%	3%

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že největší podíl na aktivech mají krátkodobé pohledávky v průměru 36%. V těsném závěsu je následuje krátkodobý finanční majetek, a to ve formě finančních prostředků na účtech. Dlouhodobý majetek zaujímá méně než třetinový podíl dlouhodobého majetku na aktivech. Je nízký z toho důvodu, že organizace zabezpečuje svůj provoz většinou v pronajatých budovách, vlastní pouze jednu budovu, která je již z větší části odepsána a menší vozový park, nutný pro provoz terénních služeb. Z důvodu nedostatku investičních prostředků, je tento podíl v průběhu let stabilní. V roce 2013 došlo k navýšení podílu dlouhodobého majetku na aktivech o 2%.

Tabulka 3: Vertikální analýza pasiv organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč				Podíl na bilanční sumě v %			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Pasiva	2 928	3 815	3 616	3 115	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	1 846	1 540	1 504	518	63%	40%	42%	17%
Vlastní jmění	1 586	1 891	1 567	1 438	54%	50%	43%	46%
Nerozdělený hosp. výsledek minulých	629	0	0	0	21%	0%	0%	0%
Hospodářský výsledek běžného obdo	-369	-351	-63	-920	-13%	-9%	-2%	-30%
Cizí pasiva	1 082	2 275	2 112	2 597	37%	60%	58%	83%
Rezervy	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	1 082	2 272	2 112	2 597	37%	60%	58%	83%
Bankovní úvěry	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%

Vertikální analýza pasiv ukazuje zajímavou situaci. V roce 2010 byla organizace financována z 60 % vlastními zdroji. Tuto skutečnost způsobila kladná položka rozvahy „nerozdělený zisk minulých let“. K jejímu vzniku došlo účetní chybou, když nebyl zisk z běžného období přeúčtován na účet „Vlastní jmění“. V roce 2011 byla účetní chyba napravena, a situace se obrátila. Větší podíl financování organizace zaujímají cizí zdroje zejména ve formě krátkodobých závazků k dodavatelům, ke státním institucím a k zaměstnancům.

V roce 2013 došlo zhruba k 25 % poklesu položky vlastní kapitál (jmění), způsobeném ztrátovým výsledkem hospodaření a ke stejné velkému nárůstu krátkodobých závazků.

Zhruba 40% krátkodobých závazků tvoří bezúročná půjčka bez stanoveného data splatnosti.

Horizontální analýza rozvahy ukazuje meziroční vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv.

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč				Změna v Kč			Změna v %		
	2010	2011	2012	2013	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2011-2010	2012-2011	2013-2012
Aktiva celkem	2 928	3 815	3 616	3 115	887	-199	-501	30%	-5%	-14%
Stálá aktiva	841	917	905	856	76	-12	-49	9%	-1%	-5%
Dlouhodobý nehmotný majetek	104	0	0	0	-104	0	0	-100%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	3 732	3 865	4 079	4 167	133	214	88	4%	6%	2%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%
Oprávy k dlouhodobému majetku	-2 995	-2 948	-3 174	-3 311	47	-226	-137	-2%	8%	4%
Oběžná aktiva	1 945	2 500	2 389	2 150	555	-111	-239	29%	-4%	-10%
Zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	746	1 354	849	1 118	608	-505	269	82%	-37%	32%
Krátkodobý finanční majetek	1 199	1 146	1 540	1 032	-53	394	-508	-4%	34%	-33%
Ostatní majetek	142	398	322	109	256	-76	-213	180%	-19%	-66%

Z horizontální analýzy aktiv lze vyčíst, že v roce 2010 byl zcela odepsán dlouhodobý nehmotný majetek organizace. Dlouhodobý majetek meziročně klesá, protože dochází k opotřebením vozového parku organizace a na jeho obnovu nejsou investiční prostředky. Pohledávky zaznamenaly v roce 2013 meziroční nárůst 32% a zároveň došlo k 33 % poklesu disponibilních prostředků na běžném účtu.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč				Změna v Kč			Změna v %		
	2010	2011	2012	2013	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2011-2010	2012-2011	2013-2012
Pasiva	2 928	3 815	3 616	3 115	-306	-36	-986	30%	-5%	-14%
Vlastní kapitál	1 846	1 540	1 504	518	-306	-36	-986	-17%	-2%	-66%
Vlastní jmění	1 586	1 891	1 567	1 438	305	-324	-129	19%	0%	0%
Nerozdělený hosp. výsledek minulých let	629	0	0	0	-629	0	0	-100%	0%	0%
Hospodářský výsledek běžného období	-369	-351	-63	-920	18	288	-857	-5%	0%	0%
Cizí pasiva	1 082	2 275	2 112	2 597	1 193	-163	485	110%	-7%	23%
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 082	2 272	2 112	2 597	1 190	-160	485	110%	-7%	23%
Bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Horizontální analýza pasiv ukazuje na tendenci dlouhodobého poklesu vlastního jmění a zároveň na velkou meziroční nestabilitu cizích zdrojů.

11.1.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

Analýzu výkazu zisků a ztrát neboli výsledovky uvede autorka vývojem nákladů a výnosů resp. výsledku hospodaření v přehledné grafické podobě. Následně bude provedena vertikální analýza nákladů a výnosů, protože meziroční vývoj nákladů resp. výnosů nemá pro diplomovou práci podstatný význam. V následujících tabulkách je stručně uveden přehled nákladů a výnosů v analyzovaných letech.

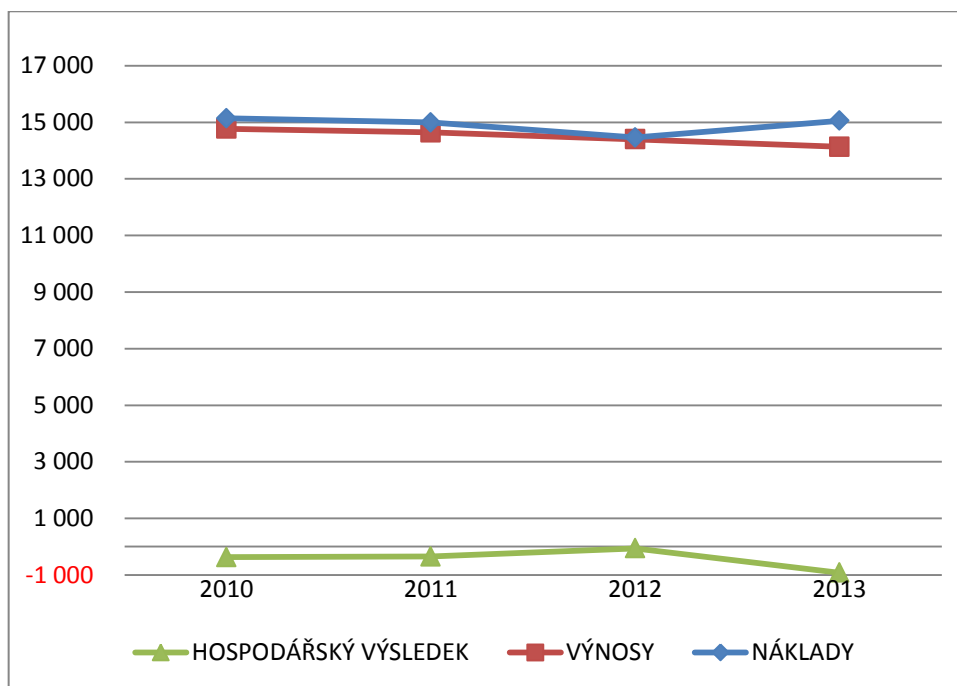
Tabulka 6: Přehled nákladů organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč			
	2010	2011	2012	2013
Spotřebované nákupy	1 890	1 783	1 813	1 910
Služby	1 522	1 661	1 592	2 892
Osobní náklady	11 255	10 903	10 571	9 756
Daně a poplatky	3	6	6	9
Ostatní náklady	307	392	256	410
Odpisy, prodaný majetek, rezervy a opravné položky	166	251	226	151
Poskytnuté příspěvky	0	0	0	0
Daň z příjmů celkem	0	0	0	0
NÁKLADY	15 143	14 996	14 464	15 128

Tabulka 7: Přehled výnosů organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč			
	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výkony a zboží	5 230	6 494	4 740	6 455
Změna stavu zásob	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0
Ostatní výnosy	329	360	190	142
Tržby z prodeje DM, zúčtování	0	24	0	16
Přijaté příspěvky,	680	434	1 115	743
Provozní dotace	8 535	7 333	8 356	6 852
VÝNOSY	14 774	14 645	14 401	14 208
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-369	-351	-63	-920

Grafická podoba jasně ukazuje, že náklady jsou sice v sledovaných letech vyšší než výnosy, Vzniklá ztráta je však nepatrná s výjimkou roku 2013.



Graf 2: Vývoj nákladů, výnosů a VH ve sledovaných letech v tis. Kč (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Vztahovou veličinou pro analýzu výkazu zisků a ztrát jsou určeny výnosy, protože v případě nestátní neziskové organizace sociálního typu se od jejich výše a struktury odvíjí její fungování i případný rozvoj.

Tabulka 8: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát k 31.12 (tis. Kč)	Absolutní hodnota v tis Kč				Podíl na výnosech v %			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Spotřebované nákupy	1 890	1 783	1 813	1 910	13%	12%	13%	13%
Služby	1 522	1 661	1 592	2 892	10%	11%	11%	20%
Osobní náklady	11 255	10 903	10 571	9 756	76%	74%	73%	69%
Daně a poplatky	3	6	6	9	0%	0%	0%	0%
Ostatní náklady	307	392	256	410	2%	3%	2%	3%
Odpisy, prodaný majetek, rezervy a	166	251	226	151	1%	2%	2%	1%
Poskytnuté příspěvky	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Daň z příjmů celkem	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
NÁKLADY	15 143	14 996	14 464	15 128	102%	102%	100%	106%
Tržby za vlastní výkony a zboží	5 230	6 494	4 740	6 455	35%	44%	33%	45%
Změna stavu zásob	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Aktivace	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Ostatní výnosy	329	360	190	142	2%	2%	1%	1%
Tržby z prodeje DM, zúčtování rezerv a opravných položek	0	24	0	16	0%	0%	0%	0%
Přijaté příspěvky,	680	434	1 115	743	5%	3%	8%	5%
Provozní dotace	8 535	7 333	8 356	6 852	58%	50%	58%	48%
VÝNOSY	14 774	14 645	14 401	14 208	100%	100%	100%	100%

Z vertikální analýzy je patrné, že z pohledu nákladů se na výnosech největším procentem podílejí osobní náklady, tedy mzdy zaměstnanců, a to až 70%, což zcela přesně potvrzuje charakter organizace, tedy poskytování služeb. O více než polovinu nižší jsou náklady na služby a spotřebované náklady, tedy náklady zabezpečující provozní zázemí. Ostatní nákladové položky jsou ve výši spíše zanedbatelné.

Podíváme-li se na výnosy, pak zjistíme, až organizace je v průměru z 50% financována dotacemi a v podobné výši jsou i tržby za vlastní výkony a služby. Tato skutečnost ukazuje na fakt, který je popsán již v předchozích kapitolách, a sice na velmi nedostatečný fundraising, coby jeden z alternativních zdrojů financování a s tím související velmi malé procento darů a přijatých příspěvků.

11.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

V rámci poměrových ukazatelů se bude autorka v diplomové práci zabývat výpočtem a rozбором ukazatele autarkie, ukazatelů rentability a ukazatelů likvidity.

11.2.1 Ukazatel autarkie

V případě organizace ABC má vypovídací schopnost ukazatel **autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**, který říká nakolik je nevýdělečná organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti.

Výnosově nákladová - **autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** – říká, nakolik je nezisková organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů na hlavní činnost z dosažených výnosů. Ukazatel je uveden v procentech.

Tabulka 9: Autarkie hlavní činnosti (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

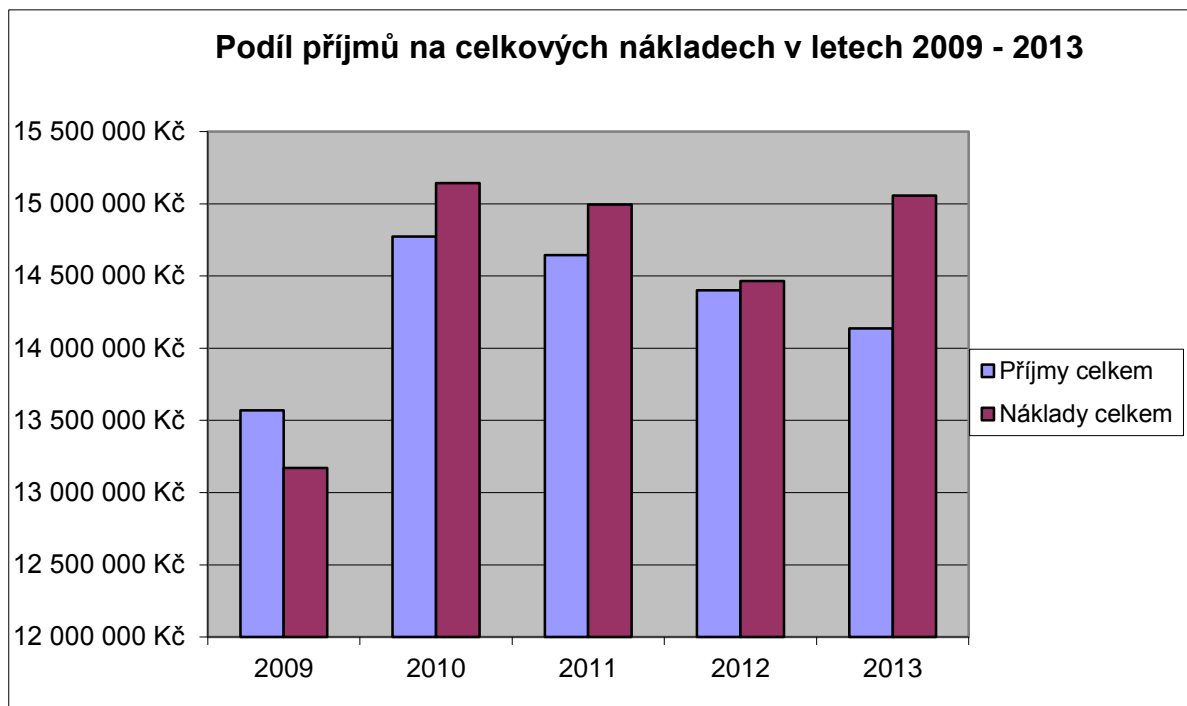
	2010	2011	2012	2013
Náklady (v tis. Kč)	15 143	14 996	14 464	15 128
Výnosy (v tis. Kč)	14 774	14 645	14 401	14 208
Autarkie HČ	98%	98%	100%	94%

Ve sledovaném období měla organizace ABC téměř 100% pokryty náklady výnosy z hlavní činnosti.

Tabulka 10: Podíl provozních dotací na celkových příjmech (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Provozní dotace (v tis. Kč)	8 535	7 333	8 356	6 852
Výnosy (v tis. Kč)	14 774	14 645	14 401	14 208
Autarkie HČ	58%	50%	58%	48%

Tabulka 10 vyzdvihuje míru příjmů z neinvestiční dotace na celkových výnosech. V případě organizace ABC se jedná o dotace z Ministerstva práce a sociálních služeb a z místně příslušné obce.



Graf 3: Podíl příjmů na celkových nákladech v letech 2009 – 2013 (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

11.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability odrážejí efektivnost firmy prostřednictvím zisku, který je schopna vytvořit. Jinými slovy má svou vypovídací schopnost pouze v případě, jestliže nestátní nezisková organizace vyvíjí nějakou doplňkovou činnost, která je zisková a může tak svým ziskem podpořit hlavní neziskové činnosti organizace.

Organizace ABC ale v současné době žádnou doplňkovou činnost neprovozuje, takže není na základě čeho posuzovat rentabilitu. Smysl má v tomto případě pouze ukazatel „variátoru celkových nákladů“, který ukazuje vzájemný vztah vývoje nákladů a výnosů organizace. Optimální hodnotou variátoru je číslo 1.

$$\text{Variátor celkových nákladů} = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

N_{t+1} náklady v období $t+1$

N_t náklady v období t

V_{t+1} výnosy v období $t+1$

V_t výnosy v období t

Tabulka 11: Variátor celkových nákladů (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

	Absolutní hodnota v tis Kč			
	2010	2011	2012	2013
Celkové náklady	15 143	14 996	14 464	15 128
Celkové výnosy	14 774	14 645	14 401	14 208
VARIÁTOR	X	1,11	2,13	-3,43

Variátor celkových nákladů vychází v případě organizace ABC nejlépe pro rok 2011, v tomto roce byla dynamika vývoje nákladů a výnosů téměř vyrovnána. V roce 2012 klesaly náklady rychleji než výnosy. Rok 2013 naopak vykazuje opačný trend, tedy náklady rostou výrazně rychleji než výnosy, které mají klesající tendenci.

11.2.3 Ukazatele likvidity

Dle vypočtené tabulky organizace vykazuje poměrně vysokou okamžitou likviditu v roce 2010. Vzhledem k doporučené hodnotě 0,2 vychází neefektivněji rok 2011, v následujícím roce se ukazatel okamžité likvidity postupně zvyšuje, což ukazuje na větší množství peněžních prostředků uložených v daném časovém okamžiku zejména na běžném účtu organizace. V roce 2013 se situace mění v opačný trend, Na první pohled se hodnota okamžité likvidity jeví jako dobrá, ale vzhledem k výši krátkodobých závazků, ji jako pozitivní nelze hodnotit. Ukazatel pohotovosti likvidity, který v sobě nese právě vliv krátkodobých závazků, jen potvrzuje špatnou schopnost organizace splácet v roce 2013 své závazky.

Tabulka 12: Výpočet ukazatelů likvidity a ČPK (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

	Absolutní hodnota v tis Kč			
	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	1 945	2 500	2 389	2 150
Krátkodobé pohledávky	746	1 354	849	1 118
Krátkodobý finanční majetek	1 199	1 146	1 540	1 032
Krátkodobé závazky	1 082	2 272	2 112	2 597
Okamžitá likvidita	1,11	0,50	0,73	0,40
Pohotová likvidita	1,80	1,10	1,13	0,83
PRACOVNÍ KAPITÁL	863	228	277	-447

Hodnota čistého pracovního kapitálu vykazuje po prudkém poklesu v roce 2011 stoupající tendenci. V roce 2013 však jeho hodnota více než dvojnásobně poklesla. Je to dáno nárůstem krátkodobých závazků i pohledávek. Hodnota tohoto ukazatele jen potvrzuje dočasně omezenou platební schopnost organizace.

11.3 Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýza organizace ABC byla provedena za roky 2010- 2013. Hlavní činnost naplňuje beze zbytku princip neziskové organizace, po sledované roky je hlavní činnost ve ztrátě, která ale není příliš vysoká s výjimkou roku 2013, kdy se ztráta prohloubila více než dvojnásobně oproti dlouhodobému průměru. Hospodaření organizace ABC se tedy vzdaluje vyrovnanosti nákladů a výnosů.

Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že ve sledovaných letech nedošlo v organizaci k téměř žádným investicím, provozní náklady jsou rovněž kvůli nedostatku zdrojů omezovány na minimum. Osobní náklady oscilují kolem 70% celkových nákladů, což odpovídá charakteru „předmětu podnikání“ organizace ABC, ale zároveň za uplynulá léta nedošlo k žádnému navýšení mezd, a to ani k plošnému (minimálně o inflační procento), ani k individuálnímu, jako odměna za mimořádné výkony konkrétních zaměstnanců.

Ukazatel autarkie ukazuje, že příjmy organizace ABC jsou z 50% tvořeny dotacemi, dalších zhruba 40% tvoří platby od uživatelů a zdravotních pojišťoven a jen asi 10% příjmů připadá na ostatní příjmy.

Ukazatele likvidity se v analyzovaných letech vyvíjely dobře, v roce 2013 pak došlo k obratu jejich hodnot v neprospěch organizace. Organizace sice vykazuje poměrně vysoké hodnoty v položce krátkodobý finanční majetek, což by mohlo větší množství disponibilních finančních prostředků, zejména na běžném účtu organizace, se kterými organizace příliš nepracuje ve smyslu jejich zhodnocení, ale zároveň má i nesplacené pohledávky a vysokou hodnotu vykazují i krátkodobé závazky.

12 MANAGEMENT A FINANČNÍ ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE ABC

Jak již bylo předesláno nestátní nezisková organizace ABC má k dnešnímu dni asi 40 kmenových zaměstnanců a dalších asi 10 pracovníků v ní pracuje na základě dohod mimo pracovní poměr. Co do počtu zaměstnanců, tedy spadá do kategorie menšího středního podniku.

Finanční řízení organizace ABC lze rozdělit do dvou hlavních kategorií:

1. Plánování a rozpočtování zejména pro účely získávání dotací a komunikace s donátory.
2. Získávání alternativních finančních zdrojů – tzv. fundraising.

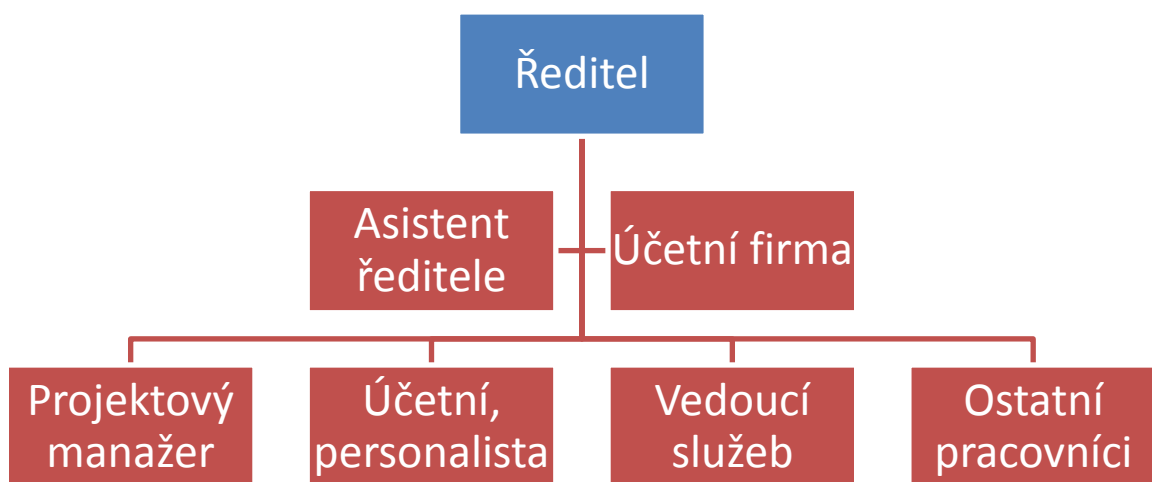
Ad1) Plánování a tvorba rozpočtů na následující účetní rok probíhá ve 3. čtvrtletí. Vše vychází z data vyhlášení dotačního řízení ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí a podmínek k dosažení dotace na následující rok. Kromě toho se ještě v měsíci únoru dávají data do benchmarkingového systému kraje, a to jak data skutečná za předchozí účetní rok, tak i data plánovaná pro účetní rok právě probíhající. Podobná statistická data se pak vyplňují na přelomu května a června přímo do systému MPSV. Jsou to spojené nádoby, ke kterým se přihlíží při přidělování dotací na další hospodářský rok. Únorový benchmarking přitom umožňuje organizaci zohlednit případné změny, které nastaly v průběhu předchozího půlroku, uplynulého od podání žádosti na dotaci, do plánovaného rozpočtu. Rozpočty vytváří ekonom organizace, jehož roli v současné době plní externí účetní firma, přičemž konečnou zodpovědnost nese ředitel organizace.

Ad2) Získávání dalších finančních zdrojů neboli fundraising, je v organizaci velmi opomíjená záležitost, což dokazuje i podíl ostatních finančních zdrojů na celkových příjmech. Tuto činnost v současné době vykonává ředitel organizace vedle spousty svých dalších povinností, což hovoří za vše.

Řízení organizace probíhá podle následující zjednodušené organizační struktury. V principu se jedná o funkcionální (liniovou) organizační strukturu, v jejímž čele stojí ředitel organizace, který zároveň plní funkci statutárního orgánu. Jemu jsou podřízeni vedoucí jednotlivých služeb a na stejné úrovni stojí tzv. obecné pozice (projektový manažer, personalis-

ta), kteří působí napříč celým spektrem služeb. Bohužel však je struktura nastavena tak, že jednotliví vedoucí nejsou těmto pracovníkům podřízeni, ale veškeré činnosti a s tím související úkoly v rámci jejich odborných kompetencí jsou přidělovány a kontrolovány prostřednictvím ředitele, což je pro pružný a efektivní chod organizace značně nepříznivé.

Obrázek 1: Organizační struktura organizace ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)



Ředitel organizace má k dispozici vlastního asistenta. Podstatná pro finanční řízení organizace je ale druhá asistenční pozice, která je pro účely zjednodušené organizační struktury nazývána jako „účetní firma“.

V současné době je totiž finanční řízení organizace ABC z větší části outsorcováno. Cílem diplomové práce je tuto situaci zanalyzovat a navrhnout co nejoptimálnější řešení finančního řízení organizace. Autorka tím ale nechce v tomto okamžiku tvrdit, že právě outsourcing není pro firmu efektivní.

Účetní firma v případě organizace ABC má trochu netypický úkol. Není to účetní firma v pravém slova smyslu, tedy nezpracovává pouze podklady předané jí organizací pro účely vedení účetnictví, ale po dohodě s ředitelem plní funkci ekonoma organizace. Má tedy za úkol nejen vést účetnictví organizace, ale její pracovníci zodpovídají řediteli organizace rovněž za zpracování žádostí o finanční prostředky, vyúčtování jednotlivých dotací a zpracování ekonomických údajů pro účely různých statistických výkazů.

Účetní firma je zároveň zodpovědná za zpracování mezd a vyhotovení účetní závěrky včetně daňového přiznání.

Důležitá je také v tomto případě skutečnost, že účetní firma, která plní roli ekonoma, má své sídlo v jiné budově než organizace ABC, která se fyzicky nachází až na druhém koci města, což příliš nepodporuje pružnost předávání informací. I přesto že dnešní doba vyspělé vědy a techniky dokáže velmi komunikaci urychlit, a tak tento problém podstatně eliminovat.

Pozice účetní - personalisty, která je přímo podřízena řediteli, je vlastně primárně určena k tomu, aby zpracovávala účetní a ekonomické podklady, které si vyžádá účetní firma. V praxi tak podléhá dvojímu vedení. Jako personalista je pracovník přímo podřízen řediteli, jako účetní podléhá jak řediteli tak vedoucímu pracovníku účetní firmy, který je oprávněn pověřovat tohoto pracovníka úkoly.

Navíc v současné době zastává pozici hlavní pokladní, jejíž úkoly a kompetence jsou dány náplní práce. Organizace ABC má několik detašovaných pracovišť, na kterých mají své zázemí jednotlivé služby. Tato pracoviště sídlí v různých pronajatých prostorách. Z tohoto důvodu a také z důvodu přehlednějšího účetnictví je zavedeno v organizaci několik tzv. střediskových pokladen zejména v úhradových službách, které slouží primárně k výběru příjmů za poskytnuté služby od jejich uživatelů v hotovosti. Vybrané peněžní prostředky jsou pak v pravidelných intervalech dle vnitřní organizační směrnice odváděny do hlavní pokladny. Výdaje v hotovosti pak až na drobné nákupy do limitu 500 Kč, jdou výhradně z hlavní pokladny. Hlavní pokladní také zodpovídá za důsledné rozlišení výdajů v hotovosti dle jednotlivých účetních středisek. Z hlavní pokladny je rovněž vypláceno případné cestovné všem zaměstnancům, z čehož plyne pro účetního pracovníka povinnost kontrolovat správnost a úplnost cestovních příkazů.

Pokladní kniha hlavní pokladny stejně jako těch střediskových je pak vždy do desátého dne následujícího měsíce odpovědným pracovníkem zpracována a předána přes kontrolu hlavní pokladní účetní firmě k zapracování do účetnictví.

Náplň práce na pozici projektového manažera v současné době spočívá ve vyhledávání výzev a zpracovávání projektů financovaných z evropských zdrojů, příp. z nadačních prostředků.

12.1 Nákladová analýza současného finančního řízení

Když se danou situací podíváme z hlediska nákladů, pak můžeme říct, že se na finančním řízení organizace podílejí 3 subjekty:

1. *Ředitel organizace* – pro konkrétní výpočet mu autorka na finanční řízení přidělí odhadem 0,5 úvazku, i když v praxi se samozřejmě nedá nikdy striktně učit, kolik času stráví ředitel organizace tou či onou činností, protože všechno se navzájem prolíná.
2. *Účetní personalista* – ten pracuje v organizaci na plný úvazek, a protože obě pozice jsou úzce spjaty s finančním řízením, lze počítat s celou jeho mzdou
3. *Účetní firma* – ta je dle smlouvy placena paušální částkou na základě zasílaných faktur, které měsíčně vystavuje. Změna částky je možná pouze dodatkem ke smlouvě.
4. *Projektový manažer* – ten je v současné době zaměstnán v organizaci na celý úvazek

Kvůli ochraně osobních údajů, co do konkrétní výše mzdy bude autorka počítat s velikostí mezd a odměn, které jsou pro danou pozici v regionu Zlínského kraje obvyklé dle údajů statistického úřadu, které vycházejí z přiložené tabulky.

Vzhledem k charakteru organizace a skutečných průměrných hrubých mezd v organizacích tohoto typu v regionu Zlínského kraje bude autorka pro mzdu ředitele používat hrubou mzdu kategorie „Specialisté“ tabulky, tedy částku 29 933,- Kč.

Pro mzdu na pozici účetní personalista bude používat mzdu kategorie „Techničtí a odborní pracovníci“, tedy částku 25 702,- Kč. Stejnou mzdu bude pro účely této práce pobírat i projektový manažer.

Paušál, kterým je placena účetní firma činí 20 000,- Kč měsíčně.

Tabulka 13: Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle hlavních tříd klasifikace zaměstnání CZ-ISCO v krajích (Veřejná databáze ČSÚ, © Český statistický úřad)

Období Rok 2012
Měřicí jednotka Kč

	Průměrná mzda	z toho hlavní třídy CZ-ISCO: [2]									
		Řídicí pracovníci	Specialisté	Techničtí a odborní pracovníci	Úředníci	Pracovníci ve službách a prodeji	Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybnářství	Řemeslníci a opraváři	Obsluha strojů a zařízení, montéři	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	Neuvedeno
Česká republika	26 133	58 343	36 592	28 780	22 578	16 445	18 812	21 730	21 112	14 627	
Hlavní město Praha	34 420	82 544	44 618	34 311	26 005	18 366	19 022	23 954	22 521	15 300	
Středočeský kraj	26 097	56 901	34 044	29 706	22 541	16 452	19 838	24 110	22 656	16 023	
Jihočeský kraj	23 722	45 675	31 259	27 705	22 051	15 993	19 874	20 879	20 825	14 230	
Plzeňský kraj	24 885	53 229	33 759	27 367	22 941	16 242	20 488	22 986	21 730	14 809	
Karlovarský kraj	22 122	44 678	29 961	25 329	21 736	17 169	18 723 [3]	21 229	20 070	14 115	
Ústecký kraj	23 816	53 918	32 303	27 143	21 106	15 354	18 428 [3]	20 995	21 337	14 650	
Liberecký kraj	23 709	52 959	31 686	25 630	20 479	16 749	16 385 [3]	22 156	21 218	15 633	
Královéhradecký kraj	23 687	48 214	30 476	25 629	20 355	16 506	18 634	21 698	20 456	15 226	
Pardubický kraj	23 230	46 916	30 453	25 771	21 549	16 051	19 885	20 572	19 226	14 155	
Kraj Vysočina	23 298	48 246	31 067	26 740	21 615	15 167	21 283	20 969	19 952	14 673	
Jihomoravský kraj	25 281	55 067	35 088	27 312	21 543	15 745	17 094	21 326	20 338	15 058	
Olomoucký kraj	23 129	47 372	30 787	25 123	19 903	16 433	18 640 [3]	21 099	20 188	14 558	
Zlínský kraj	22 881	48 219	29 933	25 702	20 245	15 236	18 198 [3]	21 430	20 912	13 358	
Moravskoslezský kraj	24 479	49 452	32 017	27 405	21 275	15 591	19 014 [3]	22 202	22 828	13 831	

12.1.1 Výpočet ročních mzdových nákladů

Hrubá mzda ředitele:

$$29\,933 * 1,34 = 40\,110,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,110 * 12 = 481\,323,- \text{ Kč/rok}$$

0,5 úvazku na finanční řízení → 481 323/2 = 240 661,- Kč.

Hrubá mzda účetního – personalisty:

$$25\,702 * 1,34 = 34\,441,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$34\,441 * 12 = 413\,288,- \text{ Kč/rok}$$

1,0 úvazku na finanční řízení → 413 288,- Kč.

Hrubá mzda projektového manažera:

$$25\,702 * 1,34 = 34\,441,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$34\,441 * 12 = 413\,288,- \text{ Kč/rok}$$

1,0 úvazku na finanční řízení → 413 288,- Kč.

CELKEM MZDOVÉ NÁKLADY za 1 rok činí $240\,661 + 413\,288 + 413\,288 = 1\,067\,237$ -
Kč

Paušální úhrada účetní firmě:

$20\,000 * 12 = 240\,000$,- **Kč**

→ Celkové mzdové náklady na finanční řízení organizace v oblasti odměňování 1 067 237,- Kč za 1 rok. Měsíčně tedy organizaci její ekonomické zázemí stojí 89 000,-Kč, což na první pohled není málo.

K tomu je třeba připočíst platbu účetní firmě a rovněž určité provozní náklady, zejména v oblasti kancelářských potřeb, tonerů, spotřebované energie, drobného spotřebního materiálu a především poměrně vysoké náklady na telefon a internet vzhledem ke ztížené vzájemné komunikaci.

K jejich výši dospěla autorka následujícím způsobem:

- Ředitel i účetní-personalista mají svou vlastní tiskárnu, přičemž ředitel používá barevnou a účetní černobílou. Pozorováním bylo zjištěno, že ředitel spotřebuje zhruba jednu barevnou sadu a jede černý toner ročně, účetní pak dva tonery.
Sada barevných stojí kolem 8 000,-Kč, černobílé zhruba 1 200,- Kč/ks → **náklady na tonery za měsíc činí 967,-Kč**
- Spotřebovaná energie a teplo dle fakturovaných záloh a podlahové plochy obou kanceláří využívaných výše zmíněnými zaměstnanci činí odhadem 12 000,-Kč ročně, takže **měsíční náklad je ve výši 1 000,-Kč**
- Náklady na používané kancelářské potřeby a drobný spotřební materiál určí autorka odhadem dle plánovaného rozpočtu největší úhradové služby, na jejíž vrub jde právě z tohoto důvodu nejvíce plánovaných nákladů fiktivního střediska „Správa“ a výše pracovních úvazků tedy 1,5. → roční náklady jsou ve výši zhruba 10 000,-Kč; výše měsíčních nákladů tedy činí **834,- Kč**.

- Náklady na telefon pak lze určit ve skutečné výši dle faktur, protože oba výše zmínění zaměstnanci mají přidělené služební telefony → jsou tedy ve výši 500,- a 300,- Kč měsíčně, připočteme-li k tomu podíl na paušální měsíční platbě za internet a pevnou linku, který je dle odborného odhadu autorky ve výši 350,- Kč, vyjde nám **měsíční náklad na finanční řízení v podobě telefonu a internetu 900,- Kč** (ředitelský telefon opět dělen dvěma).

Souhrnná tabulka současných nákladů na finanční řízení

Tabulka 14: Přehled nákladů na finanční řízení ABC (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč / 1rok	Náklady v Kč / 1 měsíc
Mzdy	1 067 237	88 936
Odměna pro účetní firmu	240 000	20 000
Tonery	11 600	967
Kancelářské potřeby a spotřební materiál	10 000	834
Energie	12 000	1 000
Náklady na telefon a internet	10 800	900
CELKEM	1 351 637	112 637

Na první pohled se dá říci, že v porovnání s celkovými ročními výnosy organizace, které se pohybují kolem 14 milionů korun, je podíl nákladů něco pod 10%, což není příliš.

Podíváme-li se ale na strukturu příjmů, zjistíme, že největší tíži těchto nákladů v sobě nesou úhradové služby. Většinu těchto nákladů lze sice hradit z dotací, s výjimkou mzdy ředitele, protože jeho mzda, coby odměna statutárního orgánu je pro účely dotace neuznatelným nákladem. Problém je ale v tom, že dotace nikdy nepokryjí plánovaný rozpočet v plném rozsahu, proto je potřeba bezplatné služby zatěžovat společnými náklady správy v minimálním rozsahu, a tak se pozornost obrací k úhradovým službám a ke zdrojům jejich financování v podobě úhrad za služby od jejich uživatelů, a také k hledání způsobů jak tyto zdroje navýšit.

Protože je maximální výše úhrady podmíněna ustanoveními výše zmíněného zákona, nepovede cesta ke zvyšování těchto zdrojů přes navyšování úhrad, ale spíše přes získávání dalších potenciálních uživatelů služeb.

Měřitelným cílem tedy může být zvýšení počtu uživatelů úhradových služeb např. o 5 % v horizontu jednoho roku, v dalším roce by počet těchto uživatelů mohl vzrůst o další 2%.

Splnění tohoto cíle předpokládá zlepšení postavení organizace na trhu sociálních služeb, její „zviditelnění“, a práci na tom, aby měla potenciálním uživatelům co nabídnout.

Prostředkem ke splnění tohoto cíle je zejména dobrá propagace úhradových služeb i organizace jako celku na veřejnosti, ať už formou jasných a přehledných propagačních letáků nebo cestou přímé propagace ve sféře potenciálních zájemců o službu či pořádáním nějaké akce pod záštitou vlivné osobnosti, která přitáhne návštěvníky a tím i jejich pozornost k organizaci jako takové i k jí poskytovaným službám.

V dnešní době je ve sféře neziskových organizací, které poskytují sociální služby, velmi vysoká konkurence, a to je zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností a nižší průměrnou mzdou velký problém. Jednou z dalších cest, která by mohla vést k získání potenciálních zákazníků resp. uživatelů služeb je rozšíření poskytovaných služeb o fakultativní složku, tedy jakýsi nadstandard, za který si sice uživatel připlatí, protože nebude dotován, ale který nemůže dostat nikde jinde. Vedoucí služeb mohou pracovat na projektu nabídky fakultativních služeb či aktivit, které mohou být v rámci jejich služby poskytovány a v návaznosti na to vytvořit propagační leták své služby.

Aby mohla organizace dobře působit směrem ven, je důležité mít všechno správně nastaveno i vevnitř. Chce-li získat potenciální uživatele, donátory i dárce, musí jim nabídnout relevantní a plnohodnotné informace o své práci a fungování jednotlivých služeb.

Dnes už i poskytovatelé dotací zavádějí své benchmarkingové systémy, aby byli schopni poctivě a objektivně posoudit možné příjemce svých dotací. A neziskové organizace, které chtějí na ty to dotace dosáhnout v co největší možné míře, jsou nuceni na tyto požadavky reagovat.

Jedním ze základních cílů organizace a prioritou v této oblasti bude vytvoření informačního systému, který by byl schopen propojit všechny služby, které organizace poskytuje a vytvořit takové sestavy dat, které by navazovaly na výše zmíněné benchmarkingové systémy a zároveň poskytovaly podrobný přehled informací, který by byl srozumitelný i nezasvěceným osobám. Podstatou takového informačního systému je dobře vedená evidence uživatelů jednotlivých služeb, která by splňovala především požadavky zákona o sociálních službách a také nároky donátorů.

Vzhledem k nedostatku financí organizace je dobré zahájit pilotní provoz evidence v MS Excel, a následně po vychytání všech nedostatků a zjištění náročnosti zejména té finanční zmíněného projektu, se rozhodnout pro další postup.

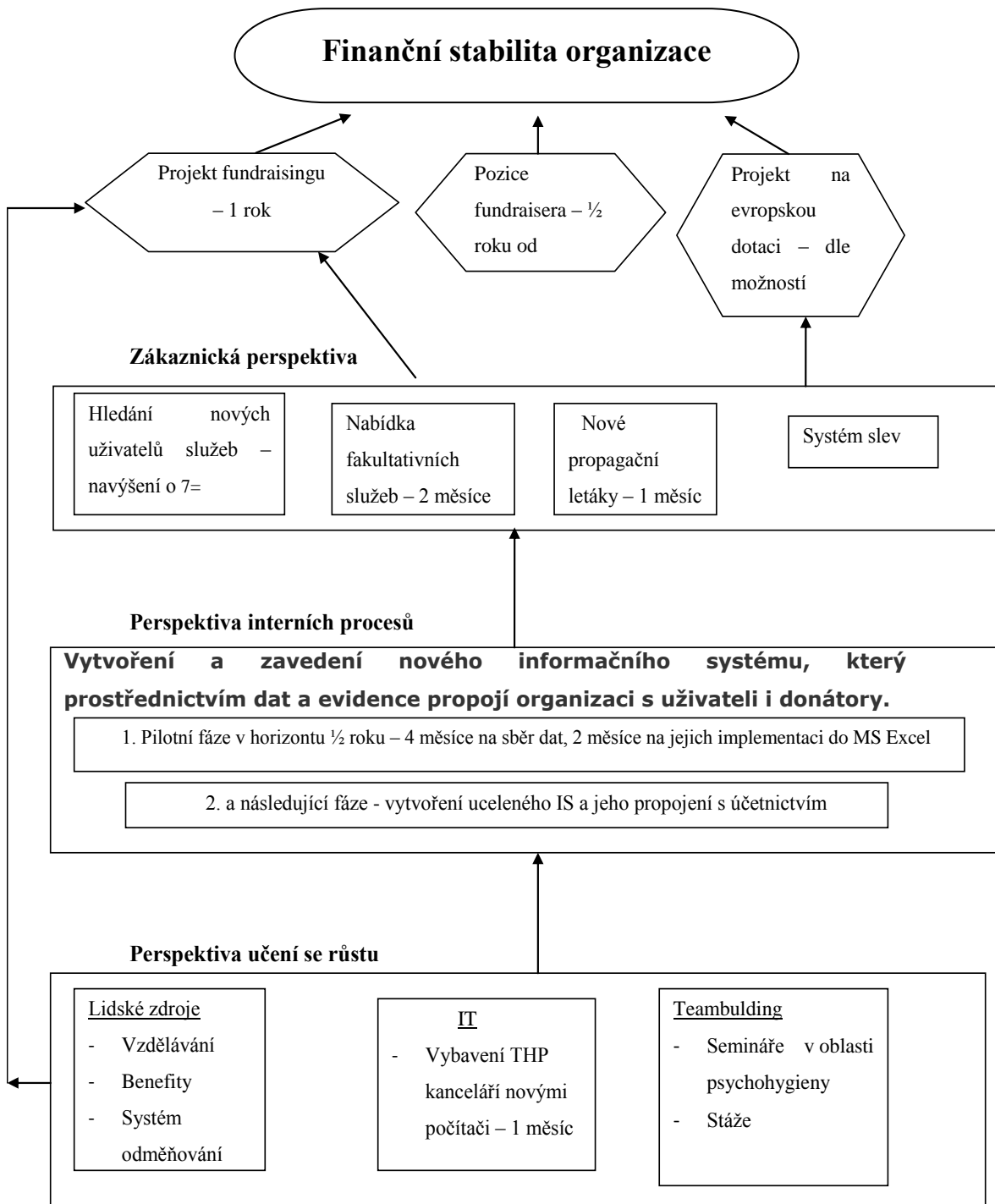
V dlouhodobém horizontu organizace uvažuje za předpokladu zajištění financování, o vytvoření uceleného informačního systému a jeho provázanost s účetnictvím a personalistikou organizace.

To je jen jeden ze způsobů jak zefektivnit finanční řízení organizace, který se týká pouze úhradových služeb. Pokud by se ale povedlo všechny tyto měny zavést, ovlivnilo by to ekonomiku celé organizace a mohlo by to tak pozitivně ovlivnit i poskytování bez úhradových služeb, které mají, co do využití spektra finančních zdrojů velni svázané ruce.

Přehledně jsou tyto změny uvedeny v následující strategické mapě i s navrženými termíny jejich zavedení do praxe.

Zavedení podobných změn je ale běh na dlouhou trať a vyžaduje také značné vstupní investice, a to vrací organizaci zpět na začátek přemýšlení o zefektivnění finančního řízení. Tím začátkem, jak konec konců uvádí i strategická mapa je zajištění finanční stability organizace. Jinými slovy zajištění takové struktury financování, která by organizaci ABC jednak nečinila zcela závislou na poskytnutých dotacích a zároveň ji umožnila investovat do svého růstu.

12.2 Strategická mapa



Obrázek 2: Strategická mapa (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

12.3 Zajištění finanční stability organizace ABC

V případě neziskových organizací existují v podstatě tři způsoby zajištění finanční stability prostřednictvím dlouhodobého financování rozvoje neziskových organizací.

1. Úvěrové financování
2. Financování prostřednictvím darů a sponzoringu
3. Doplnková činnost

Úvěrové financování

Financování pomocí dlouhodobých bankovních úvěrů má pro nestátní neziskovou organizaci dvě nevýhody. Jednak není zadarmo, platí se za něj poměrně vysoká cena prostřednictvím úroků, které jsou rovněž pro účely dotace neuznatelným nákladem. Takže musí být hrazeny z vlastních zdrojů. Dlouhodobý úvěr je sice dobrým zdrojem většího množství finančních prostředků, které lze využít pro financování dalšího rozvoje, ale pouze do té doby než nastane čas splátek. Pak nastane stejný problém jako u úroků, opět se jedná o prostředky, které musí být hrazeny z vlastních zdrojů, kterých není v neziskové organizaci nikdy nazbyt, a tak hrozí, že by se mohla dostat do úvěrového kolotoče.

Financování prostřednictvím darů a sponzoringu

Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, má organizace ABC v této oblasti hodně co dohánět.

Nejdůležitějším předpokladem je získat v krátkodobém horizontu dobrého, osobnostními vlastnostmi i vzděláním erudovaného člověka na pozici fundraisera, který pomůže vytvořit systém získávání finančních prostředků v této oblasti, rozšíří okruh potenciálních dárců, a dokáže jejich dárcovství dlouhodobě stabilizovat ve prospěch organizace ABC, čímž vytvoří dlouhodobý a relativně stabilní zdroj financování rozvoje organizace.

Tento člověk se stane automaticky součástí struktury finančního řízení, proto je dobré zaměřit jeho mzdu provizním způsobem. Pro organizaci to bude výhodné v tom smyslu, že ji to nákladově příliš nezatíží a budoucího fundraisera tento způsob odměňování bude motivovat k vyšším výkonům, které přinesou pro ni tolik potřebné finanční zdroje. Samozřejmě bude pobírat tarifní mzdu, která bude pevná a pohyblivá složka bude tvořena provizemi ze získaných financí.

Doplňková činnost

Další variantou jak zajisti finanční stabilitu organizace ABC, je vytvořit alternativní zdroj financování prostřednictvím zavedení doplňkové činnosti, která by vytvářela zisk, a ten by pak byl použit k dofinancování hlavní činnosti. Příkladem může být pronájem vlastních prostor nebo vytvoření nějaké vlastní obchodně-podnikatelské aktivity (např. dnes je v kurzu tzv. sociální firma). Předpokladem je vymyšlení dobrého projektu a také zajištění vstupní investice.

V současné době organizace ABC žádnou doplňkovou činnost neprovozuje. Jistý potenciál pro doplňkovou činnost může být půjčovna kompenzačních pomůcek, o jejímž zavedení organizace ABC uvažuje. V praxi to ovšem znamená nemalou vstupní investici v podobě nákupu oněch kompenzačních pomůcek v širším spektru druhů, přičemž by od každého druhu mělo být alespoň několik kousků. Také je potřeba investovat aspoň minimální částku do propagace půjčovny na veřejnosti.

V souhrnu lze konstatovat, že i když se povede sehnat prostředky na vstupní investici, tak bude půjčovna i jakákoliv další doplňková činnost přinášet zisk použitelný pro dofinancování hlavní činnosti až v horizontu několika let.

Obecně lze nutně zkonstatovat, že stávající stav financování organizace ABC, kdy je ve velké míře závislá na výši poskytnutých dotací od Ministerstva práce a sociálních věcí a místně příslušných obcí resp. na úhradách od uživatelů je dlouhodobě neudržitelný. Vedení organizace se musí ve velmi krátké době zamyslet nad možnostmi alternativního dofinancování provozu, nehledě na skutečnost, že je potřeba provádět alespoň drobné investice do oprav vlastního majetku a do obnovy vozového parku, bez kterého je poskytování terénních sociálních služeb prakticky nemožné a zvolit pro ni nejvhodnější variantu.

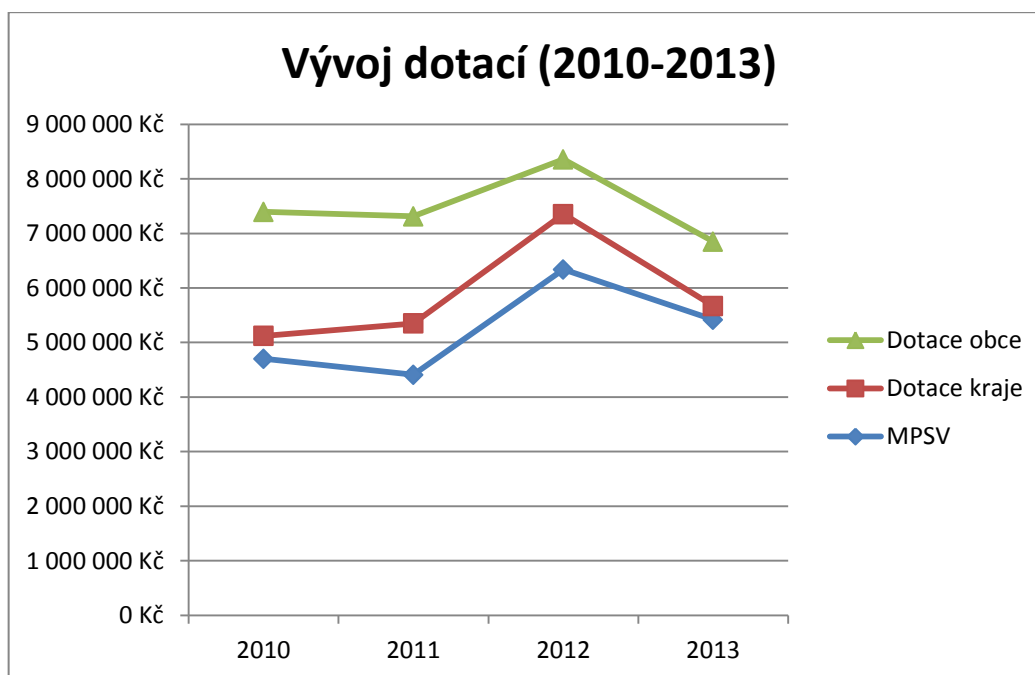
Osobní názor autorky jak vyřešit otázku finanční stability organizace ABC, je jít cestou vytvoření kvalitního fundraisingu i za cenu zvýšení mzdových nákladů. Dokáže-li vedení organizace najít schopného člověka na tuto pozici, což bude samo o sobě husarský kousek, vytvoří si potenciál relativně levných a hlavně „rychlých“ finančních zdrojů, které může hned použít do potřebných oblastí hlavní činnosti nebo z nich vytvořit rezervu na vstupní investici pro zavedení nějaké doplňkové činnosti, která bude financování organizace ještě lépe stabilizovat.

12.4 Trendová analýza vývoje dotací a ostatních příjmů

Pomocí trendové analýzy se autorka pokusí o zobrazení vývoje příjmů z dotací a také případný budoucí vývoj ostatních příjmů, v případě, že struktura příjmů bude stejná jako doposud.

Tabulka 15: Struktura příjmů pro trendovou analýzu (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

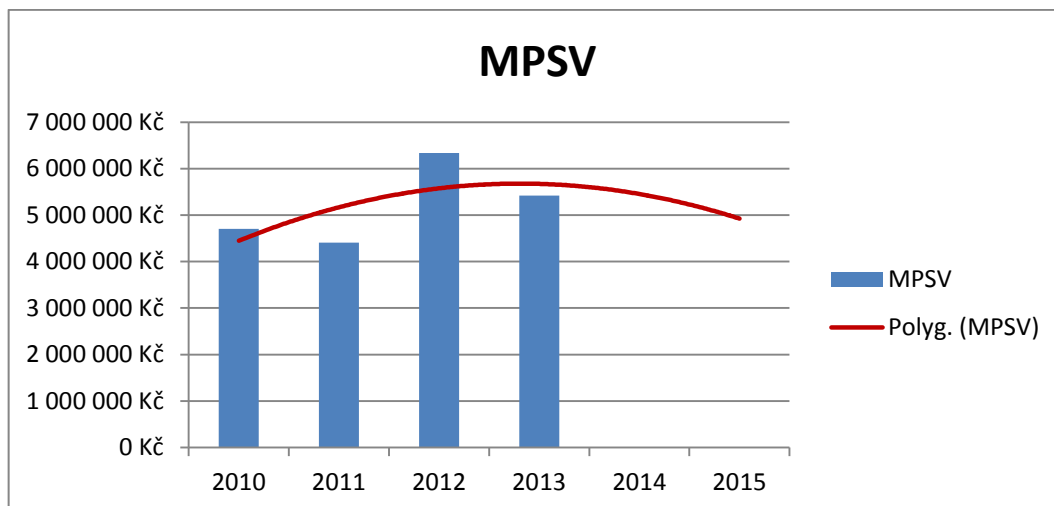
	MPSV	Dotace kraje	Dotace obce	Zdravotní pojišťovny	Fondy EU	Platby uživatelů	Ostatní příjmy	Příjmy celkem v Kč	Náklady celkem v Kč
2010	4 702 000	419 000	2 273 152	2 020 697	1 783 158	2 518 983	1 008 813	14 725 803	15 142 418
2011	4 407 000	943 102	1 963 614	1 719 408	1 684 947	3 090 053	836 731	14 644 855	14 995 677
2012	6 338 000	1 016 465	1 001 114	1 687 884	0	3 052 471	1 305 178	14 401 112	14 464 304
2013	5 418 000	250 242	1 181 984	1 691 796	0	2 631 973	955 402	14 137 677	15 057 332



Graf 4: Vývoj dotací (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Graf vývoje dotací jasně a přehledně ukazuje, že všechny typy dotací mají klesající tendenci. Lze z toho vyvodit podobný závěr, jaký autorka prezentovala již v předchozí kapitole, a sice že vedení organizace ABC musí co nejrychleji začít přemýšlet nad dalším zdrojem financování protože, bude-li i nadále záviset na dotacích, může jí to přinejmenším značně zkomplikovat budoucí provoz.

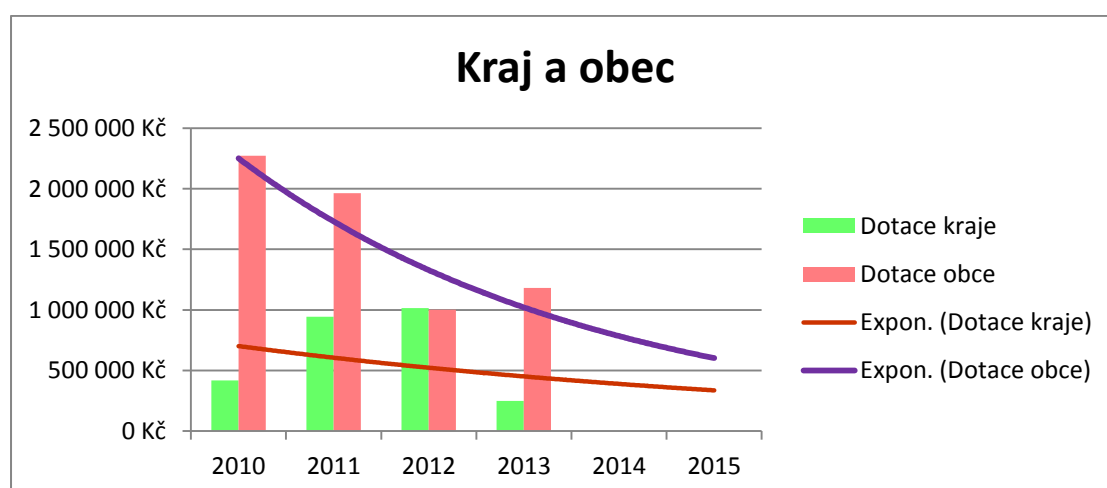
Vývoj situace bude dále ilustrován pomocí trendové analýzy jednotlivých složek dotace.



Graf 5: Trendová analýza vývoje dotací z MPSV (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Pro naznačení vývoje dotací poskytovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí autorka použila polynomický trend, protože dle jejího názoru nejlépe vystihuje současnou situaci. Všechny ostatní trendy ať už lineární nebo exponenciální naznačují růst, ale praktický vývoj dle příslibu dotací za rok 2014, které se ovšem mohou ještě změnit, naznačuje klesající trend.

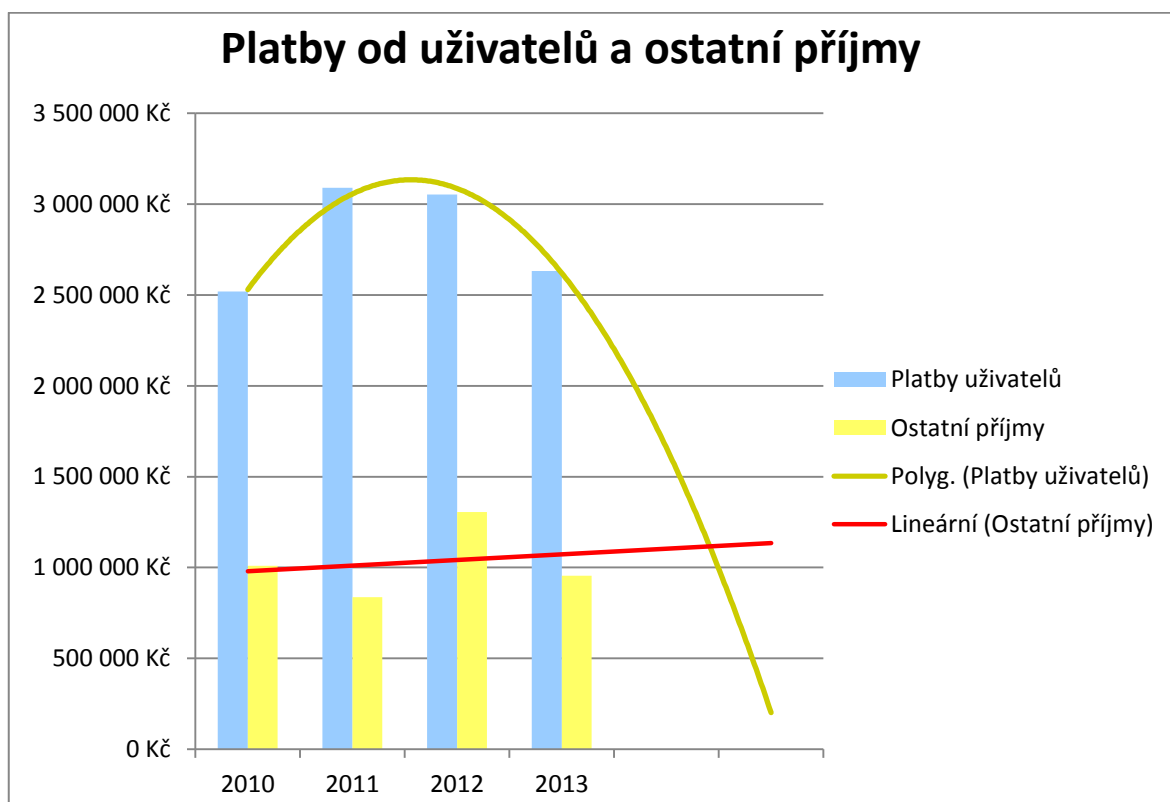
Vysoký nárůst dotací v roce 2012, je dle osobního názoru autorky zejména způsoben skutečností, že rok 2012 byl volebním rokem do Poslanecké sněmovny. Pomineme-li tento mimořádný rok, je dlouhodobý trend ve státních dotacích více než patrný.



Graf 6: Trendová analýza vývoje dotací z kraje a obce (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Pro ilustraci vývoje dotací z obce a kraje byl jako nejvhodnější zvolen exponenciální trend. V tomto případě je klesající trend ještě patrnější. Je to dáno mimo jiné i regionem, ve kterém organizace ABC sídlí, protože zde působí velké množství neziskových organizací podobného typu, které chtějí dosáhnout na dotace a rozpočty územně samosprávných celků nejsou bezedné.

To je také jeden z hlavních důvodů, proč kraje obecně začínají zavádět hodnotící systémy sociálních služeb, které mají za úkol stanovit jednotná kritéria hodnocení kvality poskytovaných služeb a jejich prostřednictvím vytvořit „rovné“ podmínky pro poskytování dotací.



Graf 7: Trendová analýza plateb od uživatelů a ostatních příjmů (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Pro demonstrování vývoje plateb od uživatelů byl použit polynomický trend, u ostatních příjmů se jevil jako nejpřesnější trend lineární. Obojí příjmy jsou příjmy, u kterých není obvyklá povinnost vyúčtování.

Aniž by bylo nutné situaci jakkoliv rozpitvávat, je z grafu patrné, že pouze ostatní příjmy mají charakter rostoucího trendu, i když jen mírně a v této oblasti se vedení organizace

spolu s ekonomem otevírá velký potenciál možností pro zajištění finanční stability organizace.

12.5 Návrh nové struktury finančního řízení

Po krátkém exkurzu, v němž se autorka zabývala možnostmi jak zajistit finanční stabilitu organizace a v návrhu strategické mapy se zároveň pokusila o nástin možností rozvoje organizace v oblasti finančních a personálních zdrojů, se opět vrací k základnímu cíli diplomového projektu, a to k návrhu efektivního způsobu finančního řízení organizace.

Z provedených analýz vyplynulo, že je nutné zajistit alternativní finanční zdroje. Proto bude autorka zkoumat dva resp. tři návrhy finančního řízení, a to zejména z pohledu nákladového. Příčemž způsob č. 3 bude znamenat zachování stávajícího stavu.

Ještě je důležité upozornit na skutečnost, že podíl ředitele na finančním řízení organizace ABC, bude v obou případech stejný už z titulu jeho řídicí a kontrolní funkce.

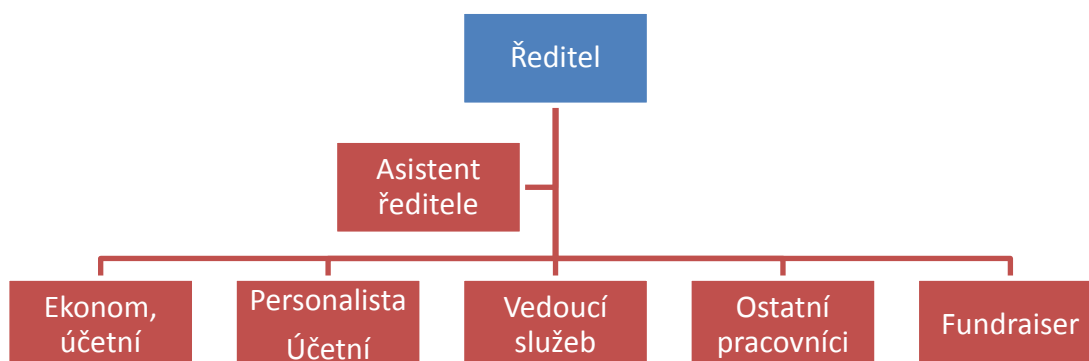
12.5.1 Způsob finančního řízení č. 1

V této variantě by měl ředitel ukončit smlouvu s účetní firmou a místo ní přijmout ekonomu do zaměstnaneckého poměru. Ekonom by ve spolupráci s ředitelem řešil i záležitosti projektového manažera, což by znamenalo, že by se uspořily náklady na pozici projektového manažera, který by v této variantě nefiguroval.

Stávající pozice účetní – personalista zůstane zachována na plném úvazku, jako pomocník hlavního ekonoma, kromě toho by zodpovídal za pokladní systém včetně hlavní pokladny. Jedná se v podstatě o lomenou pozici, kdy tento člověk na půl úvazku pracuje jako ekonomický asistent a hlavní pokladní, další půl úvazek bude naplněn stejně jako doposud personální prací (výběrová řízení, příprava pracovních smluv, aktivity týkající se příjmu nových zaměstnanců, evidence průběžného vzdělávání dle požadavků Zákona o sociálních službách). V některých organizacích personální záležitosti zajišťuje ředitel, v organizaci ABC vydává v těchto záležitostech pouze konečná rozhodnutí. Tato pozice má i jednu velkou výhodu spočívající v úzké spolupráci s ekonomem a z toho plynoucí informovanosti o finančním potenciálu pro personální zdroje.

Navíc by do této struktury byl přijat na 0,5 úvazku fundraiser, který by spolupracoval s ekonomem v projektové oblasti.

Obecně tento způsob zobrazuje následující schéma.



Obrázek 3: Návrh nové organizační struktury organizace ABC – způsob č. 1
(zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Výpočet ročních mzdových nákladů při způsobu č. 1

Hrubá mzda ředitele i účetní-personalisty zůstane stejná. Nový zaměstnanec na pozici ekonoma bude zařazen do stejné kategorie jako ředitel z titulu jeho odpovědnosti. Zároveň dojde k úspoře nákladů na projektového manažera, který nebude potřeba – v současné době má mzdu na úrovni účetní- personalisty.

Fundraiser bude mít pouze základní mzdu ve výši 10 000,- Kč (tedy 5 000,- Kč na půl úvazku), na zbytek si vydělá prostřednictvím provizí.

Hrubá mzda ředitele:

$$29\,933 * 1,34 = 40\,110,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,110 * 12 = 481\,323,- \text{ Kč/rok}$$

$$\mathbf{0,5 \text{ úvazku na finanční řízení} \rightarrow 481\,323/2 = 240\,661,- \text{ Kč.}}$$

Hrubá mzda hlavního ekonoma.

$$29\,933 * 1,34 = 40\,110,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,110 * 12 = 481\,323,- \text{ Kč/rok}$$

$$\mathbf{1,0 \text{ úvazku na finanční řízení} \rightarrow 481\,323,- \text{ Kč.}}$$

Hrubá mzda účetního – personalisty:

$$25\,702 * 1,34 = 34\,441,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$34\,441 * 12 = 413\,288,- \text{ Kč/rok}$$

1,0 úvazku na finanční řízení → 413 288,- Kč.

Fundraiser:

$$10\,000 * 1,34 = 13\,400,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$13\,400 * 12 = 160\,800,- \text{ Kč/rok}$$

0,5 úvazku na finanční řízení → 80 400,- Kč.

CELKEM MZDOVÉ NÁKLADY za 1 rok činí $240\,661 + 481\,323 + 413\,288 + 80\,400 =$
1 215 672,- Kč

Výše provozních nákladů:

- **Náklady na tonery za měsíc činí 967,-Kč**, k tomu je potřeba připočíst další sadu tonerů pro novou tiskárnu ekonoma, tedy dalších 9 200,- Kč za rok. **Měsíční náklady se zvýší na 1 734,- Kč.** Může ale pracovat v jedné kanceláři s účetní a personalistou a používat stejnou tiskárnu.
- Spotřebovaná energie a teplo dle fakturovaných záloh a podlahové plochy obou kanceláří využívaných výše zmíněnými zaměstnanci činí odhadem 12 000,-Kč ročně, takže **měsíční náklad je ve výši 1 000,-Kč.** Bude-li pracovat ve stejné kanceláři s ú-p, náklady na energie se nezvýší.
- Náklady na používané kancelářské potřeby a drobný spotřební materiál určí autorka odhadem dle plánovaného rozpočtu největší úhradové sužby a výše pracovních úvazků tedy 3,0. → výše měsíčních nákladů se tedy zvýší na **1 700,- Kč.**
- Náklady na telefon pak lze určit ve skutečné výši dle faktur, protože oba výše zmínění zaměstnanci mají přidělené služební telefony, připočteme-li k tomu podíl na paušální měsíční platbě za internet a pevnou linku, který je dle odborného odhadu autorky ve výši 350,- Kč, vyjde nám **měsíční náklad na finanční řízení v podobě**

telefonu a internetu 900,- Kč. K nákladům na telefon připočteme 500,- Kč jako paušál služebního mobilu ekonoma. Dostaneme tedy celkový **měsíční náklad na finanční řízení ve výši 1 400,- Kč.**

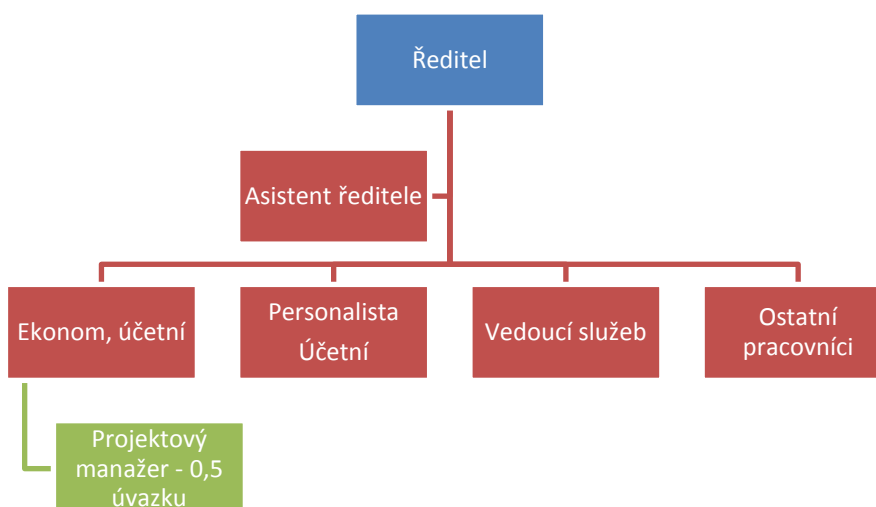
Tabulka 16: Přehled nákladů – způsob č. 1 (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč / 1rok	Náklady v Kč / 1 měsíc
Mzdy	1 215 672	101 306
Tonery	20 808	1 734
Kancelářské potřeby a spotřební materiál	20 400	1 700
Energie	12 000	1 000
Náklady na telefon a internet	16 800	1 400
CELKEM	1 285 680	107 140

12.5.2 Způsob finančního řízení č. 2

Tato varianta se v mnohém podobá způsobu číslo 1. Rozdíl je pouze v tom, že by se nezaměstnal nový pracovník na pozici fundraisera, ale získávání finančních prostředků by zajišťoval ředitel spolu s ekonomem. Záleželo by pak také na tom, zda by ekonom zvládl zajišťovat úkoly projektového manažera, nebo by pozice projektového manažera zůstala, alespoň na 0,5 úvazku zachována.

Tento způsob zobrazuje následující schéma.



Obrázek 4: Návrh nové organizační struktury organizace ABC – způsob č. 2 (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Výpočet ročních mzdových nákladů při způsobu č. 2

Hrubá mzda ředitele i účetní-personalisty zůstane opět stejná. Nový zaměstnanec na pozici ekonoma bude zařazen do stejné kategorie jako ředitel z titulu jeho odpovědnosti. Zároveň dojde k úspoře nákladů na projektového manažera, v současné době má mzdu na úrovni účetní-personalisty buď v rozsahu celého, nebo alespoň polovičního úvazku. Pro účely diplomové práce bude autorka počítat se zpracováním polovičního úvazku projektového manažera.

Hrubá mzda ředitele:

$$29\,933 * 1,34 = 40\,110,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,110 * 12 = 481\,323,- \text{ Kč/rok}$$

0,5 úvazku na finanční řízení → 481 323/2 = 240 661,- Kč.

Hrubá mzda hlavního ekonoma.

$$29\,933 * 1,34 = 40\,110,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,110 * 12 = 481\,323,- \text{ Kč/rok}$$

1,0 úvazku na finanční řízení → 481 323,- Kč.

Hrubá mzda účetního – personalisty:

$$25\,702 * 1,34 = 34\,441,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$34\,441 * 12 = 413\,288,- \text{ Kč/rok}$$

1,0 úvazku na finanční řízení → 413 288,- Kč.

Hrubá mzda projektového manažera:

$$25\,702 * 1,34 = 34\,441,- \text{ Kč / měsíc}$$

$$34\,441 * 12 = 413\,288,- \text{ Kč/rok}$$

0,5 úvazku na finanční řízení → 206 644,- Kč.

CELKEM MZDOVÉ NÁKLADY za 1 rok činí $240\,661 + 481\,323 + 413\,288 + 206\,644 = 1\,341\,916$, - Kč

Souhrnná tabulka nákladů na finanční řízení včetně projektového manažera

Tabulka 17: Přehled nákladů – způsob č. 2 s PM (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč / 1rok	Náklady v Kč / 1 měsíc
Mzdy	1 341 916	111 826
Tonery	20 808	1 734
Kancelářské potřeby a spotřební materiál	20 400	1 700
Energie	12 000	1 000
Náklady na telefon a internet	16 800	1 400
CELKEM	1 411 924	117 660

Souhrnná tabulka nákladů na finanční řízení bez projektového manažera

CELKEM MZDOVÉ NÁKLADY za 1 rok činí $240\,661 + 481\,323 + 413\,288 = 1\,135\,272$, - Kč

Tabulka 18: Přehled nákladů – způsob č. 2 - bez PM (zdroj: organizace ABC, vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč / 1rok	Náklady v Kč / 1 měsíc
Mzdy	1 135 272	94 606
Tonery	20 808	1 734
Kancelářské potřeby a spotřební materiál	20 400	1 700
Energie	12 000	1 000
Náklady na telefon a internet	16 800	1 400
CELKEM	1 205 280	100 440

Porovnáním obou tabulek lze vyvodit závěr, že ponechání pozice projektového manažera je nákladově náročné. A varianta číslo jedna, tedy návrh, že by ekonom organizace plnil i úkoly projektového manažera vyjde nákladově mnohem efektivněji. Je ale potřeba položit si otázku, zda by to hlavní ekonom fyzicky i časově obojí zvládal, vzhledem k faktu, že projekty a granty jsou v dnešní době velmi důležitým zdrojem financování, který není dobré opomíjet, spíše naopak.

Pro lepší přehlednost navrhovaných způsobů finančního řízení organizace ABC a jejich nákladové náročnosti bude vytvořena ještě jedna tabulka, která bude sumářem celkových nákladů u všech způsobů.

Tabulka 19: Souhrnný přehled nákladů na finanční řízení (vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč / 1rok	Náklady v Kč / 1 měsíc
Náklady 1. způsob	1 285 680	107 140
Náklady 2. způsob včetně projektového manažera	1 411 924	117 660
Náklady 2. způsob bez projektového manažera	1 205 280	100 440
Náklady 3. způsob - současná situace	1 351 637	112 637
CELKEM	-	-

Budeme-li se na efektivnost finančního řízení organizace ABC dívat z pohledu nákladové náročnosti, je možné zkonstatovat, že nejlevnější variantou finančního řízení je způsob č. 2 (varianta bez projektového manažera) a bez pozice fundraisera, což znamená ukončení spolupráce s účetní firmou, a zaměstnání pracovníka na pozici ekonoma organizace, který bude zároveň zastávat i úkoly projektového manažera. V praxi tato varianta předpokládá především velmi dobré ovzduší důvěry a spolupráce mezi ředitelem, ekonomem a účetní – personalistou.

Autorka se domnívá, že v prvotní fázi je možné v tomto osazenstvu zajišťovat finanční řízení organizace. Nelze takto však fungovat dlouhodobě. Je sice pravdou, že se odchodem účetní firmy zpružní a zefektivní komunikace, určitě budou znatelné i časové úspory, nákladové úspory byly spočítány. Nezanedbatelná je také skutečnost, že ekonom jako zaměstnanec bude přímo v centru dění, bude mít spoustu informací, ke kterým se účetní firma nedostane a někdy ani z principu dostat nemůže, může komunikovat se zaměstnanci organizace na všech úrovních a vytvářet samostatné závěry.

Pro v podstatě tři zaměstnance je to úkol velmi náročný na odbornost, čas a samozřejmě i na fyzické a psychické síly. Je také třeba zohlednit fakt, že organizace se chce nejen stabilizovat, ale také pracovat na svém rozvoji, což bude do budoucna znamenat stále více práce i nároků na čas.

Za předpokladu, že bude pohled do budoucnosti optimistický, navrhuje autorka v dlouhodobějším horizontu ponechat resp. po čase stabilizace znovu vytvořit pozici projektového manažera, ale snížit ji na poloviční úvazek. Jako téměř nezbytné ve stávající situaci se jeví vytvoření pozice fundraisera za výše popsaných podmínek.

12.6 Návrh zavedení nového informačního systému

S efektivním finančním řízením organizace, s návrhem ukončení spolupráce s účetní firmou a přijetím ekonoma, coby interního zaměstnance úzce souvisí i potřeba nového informačního systému.

Zavedení nového informačního systému bude probíhat v několika etapách. V **první fázi** je nutné zajistit základní informační systém pro vedení účetnictví a mezd, vzhledem k faktu, že doposud vedla účetní firma účetnictví na svém vlastním softwaru. Autorka v tomto projektu nechce doporučovat konkrétní typ tohoto softwaru, protože jeho výběr bude záležet zejména na ekonomovi, který jej bude využívat, na počtu modulů nutných pro komplexní účetní a mzdovou agendu a také na finančních možnostech organizace. Dle internetových zdrojů se ceny těchto typů softwaru v základním vybavení pohybují kolem 40 000,-Kč. Pořízení tohoto produktu bude vstupní investicí při zavádění změn ve finančním řízení organizace a bude nutné ji realizovat v okamžiku nástupu nového ekonoma organizace. V budoucnu, odhadem autorky v horizontu 1 roku, bude vhodné rozšířit IS o personální modul, sloužící k vedení docházek a sledování přesčasů zaměstnanců. Samozřejmě je potřeba v rozpočtu počítat s každoroční aktualizací IS, jejíž cena se pohybuje v rozmezí 5 000 – 6 000 Kč.

Druhou fázi je zavedení komplexního IS do praxe organizace. Obecně je jeho potřebnost popsána v kapitole 12.1. Jedná se o systém, který bude kromě účetních a personálních dat obsahovat i data o jednotlivých službách poskytovaných organizací, jejich uživatelích, uzavřených smlouvách a úhradách za služby. Snahou je propojit jednotlivé služby s účetnictvím a vytvořit centrální databázi dat, se kterou bude možné pracovat ve smyslu statistickém, i např. controllingovém. Vzhledem ke specifčnosti organizace bude pravděpodobně nutné vytvořit tento systém na míru a zadat tedy tento požadavek specializované firmě. To zároveň předpokládá velký časový horizont při jeho zavádění i vyšší nákladovost a především se do takové akce může organizace pustit až v okamžiku, kdy bude finančně stabilizovaná. Hrubý časový plán zavedení komplexního IS je uveden ve strategické mapě (kap. 12. 2., s. 76).

Zavedení komplexního IS systému pro organizace ABC je uceleným projektem, který by mohl být samostatným tématem diplomové práce. Autorka jej zmiňuje jen jako další fázi resp. možný úkol pro vedení organizace v oblasti finančního řízení.

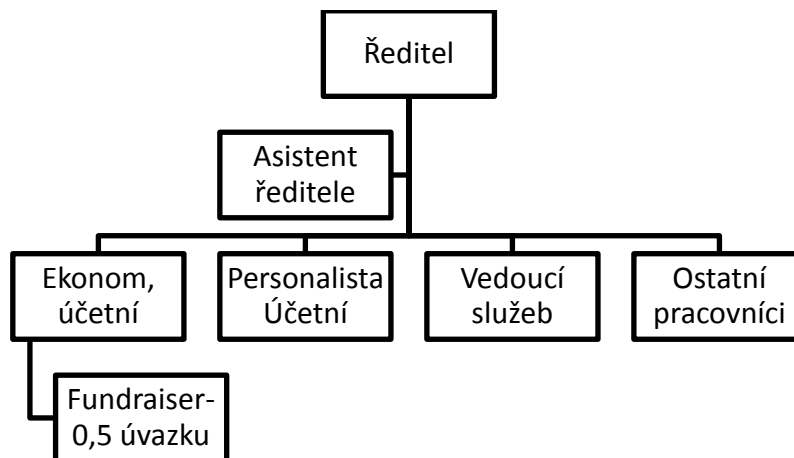
13 EFEKTIVNÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Z provedených analýz vyplývá, že stávající způsob finančního řízení není pro nestátní neziskovou organizaci ABC efektivní. Její vedení by mělo provést určité změny, a to ve velmi krátkodobém časovém horizontu.

1. V první řadě je nutná strategická změna ve finančním řízení z hlediska způsobu jeho provádění. Konečná zodpovědnost i kontrola stále musí zůstat na řediteli organizace, který plní i roli statutárního zástupce, ale bylo by vhodné změnit strukturu a průběh této činnosti.
2. V zásadě je nutné vypovědět smlouvu s externí účetní firmou, která v současné době plní roli účetní i ekonoma organizace, a to nejen z důvodu nákladové náročnosti, ale zejména pro komunikační nepružnost a časové prodlevy v oboustranném předávání informací vzhledem k vzdálenosti obou firem a finanční řízení tak převést na interní zaměstnance organizace.
3. Nákladová analýza ukázala jako nejefektivnější resp. nejlevnější způsob finančního řízení ten, který budou vykonávat tři zaměstnanci – ředitel, interní ekonom a účetní – personalista, přičemž pracovní pozice ekonoma bude nově vytvořena. Autorka tedy doporučuje organizaci přijmout ekonoma do hlavního pracovního poměru. Dojde tím sice pouze k minimální nákladové úspoře (dle výsledků analýzy), ale tu nahradí větší informační a komunikační flexibilita, samostatnost v rozhodování a snazší přístup k informacím napříč spektrem organizační struktury ABC. Tento způsob finančního řízení však není dlouhodobě udržitelný z důvodu velikosti organizace a náročnosti plnění cílů v oblasti její finanční stability.
4. Proto by další fází v rozhodování o změnách ve finančním řízení mělo být uvážení potřebnosti či nepotřebnosti pozice fundraisera a projektového manažera pro organizaci. Autorka doporučuje vytvořit pracovní místo fundraisera, z důvodu zajištění dlouhodobé finanční stability organizace a také získání dalších finančních zdrojů potřebných pro její další rozvoj. Pozice projektového manažera má rovněž své opodstatnění, ale dle názoru autorky až ve fázi finanční stabilizace organizace ABC. Jinými slovy bude důležitý při shánění finančních prostředků pro investice do dalšího rozvoje poskytovaných služeb i do obnovení stávajícího, resp. pořízení nového majetku.

Autorka tedy s podporou nákladové analýzy navrhuje následující organizační schéma finančního řízení organizace:

Obrázek 5: Navržené schéma organizační struktury na základě nákladové analýzy (vlastní zpracování)



Výhody navrženého projektu

- větší flexibilita v komunikaci, předávání informací a rozhodování
- časová úspora
- lepší možnosti kontroly

Nevýhody navrženého projektu

- vyšší nákladová náročnost
- vyšší požadavky na kvalifikaci personálního obsazení pozice ekonoma či fundraisera a náklady spojené s vytvořením jeho pracovního místa

Rizika navrženého projektu

Hlavní rizika zefektivnění finančního řízení v organizaci ABC vidí autorka zejména v oblasti:

- časové – nějaký čas bude spotřebován na obsazení pozice ekonoma organizace příp. fundraisera, jeho zpracování a „sehrání se“ s týmem vedení organizace; další časovou prodlevou bude výpovědní doba sjednaná ve smlouvě s externí účetní firmou a předání veškeré agendy
- personální – nutnost obsadit pozici s potřebnou kvalifikací, samostatností v rozhodování a přirozenou autoritou, flexibilita všech členů finančního řízení firmy
- finanční – nedostatek finančních prostředků v organizaci

Kromě změny finančního řízení, co do organizační struktury a způsobu jeho provádění v organizaci ABC, která je v tuto chvíli prioritní, je dle názoru autorky vhodné pracovat paralelně na dalších liniích rozvoje organizace, které jsou s efektivním finančním řízením úzce spjaty.

Jedná se zejména o získávání dalších potenciálních uživatelů služeb, kteří přinesou další finanční prostředky ve formě úhrad za služby, a to ve dvou liniích.

- **První linií** je vhodná propagace úhradových služeb na veřejnosti, ať už formou osobní propagace ze strany vedení či samotných zaměstnanců poskytujících přímou péči, nebo vytvořením vhodných propagačních materiálů či jiných obdobných forem propagace organizace a jejich služeb na veřejnosti. Toto téma by ale vydalo na další diplomovou práci.
- **Druhá linie** vedoucí k získání nových uživatelů služeb je práce na systému tzv. fakultativních neboli nadstandardních služeb poskytovaných nad rámec zákona o sociálních službách, za které si jejich uživatelé sice připlatí, ale které jim pomohou ke zlepšení nebo přinejmenším ke stabilizaci jejich problému, se kterým onu službu vyhledaly.

Dalším doporučením pro efektivní finanční řízení je pořízení a zavedení komplexního informačního systému v organizaci. Informační systém by pomohl propojit jednotlivé služby s vedením a finančním řízením organizace, shromažďovaly by se zde informace o uživateliích o jim poskytnutých službách pro účely statistiky i žádostí o dotace. Pro lepší efektivnost by bylo vhodné zavést do něj i personální modul, který by poskytoval potřebné komplexní informace o zaměstnancích včetně jejich docházek a případných přesčasů u plánovaných směn.

K zavedení předchozích doporučení jsou ale potřeba nemalé vstupní investice, nemluvě o finančních prostředcích potřebných na plynulý provoz po zavedení těchto opatření.

Toto konstatování jen podporuje předchozí návrh související se zavedením pozice fundraisera a posléze i projektového manažera, protože ředitel příp. spolu s ekonomem by získávání financí na toto všechno v této fázi skutečně nestačil.

14 ZMĚNY V NEZISKOVÉ SFÉŘE OD ROKU 2014

V diplomové práci autorka používá terminologii právních předpisů platných do roku 2013. Považuje však za důležité upozornit na zásadní změny v této oblasti platné od 1. 1. 2014 souvislosti s novým Občanským zákoníkem (Zákon č. 89/2012 Sb.), jakožto rekodifikací soukromého práva, který nabyl účinnosti od stejného data. V návaznosti na tento právní předpis proběhly velmi zásadní změny také v daňových zákonech, zejména v zákoně o dani z příjmu (Zákon č. 344/2013 Sb.), které se týkají neziskových organizací.

- 1) VYMEZENÍ NEZISKOVÝCH SUBJEKTŮ – zatímco do roku 2013 bylo platné názvosloví, které zákon o dani z příjmu vyjmenovával v § 18/3 resp. § 18/8; od roku 2014 platí pro neziskové subjekty jeden souhrnný pojem „veřejně prospěšný poplatník“, který je definován v § 17a/1 novely ZDP, jakožto poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.
- 2) PRINCIPY ZDANĚNÍ DANI Z PŘÍJMŮ – oproti roku 2013, přichází ZDP pro rok 2014 s výraznými změnami ve zdaňování veřejně prospěšných poplatníků. Především budou nově předmětem daně úroky z běžného účtu, takže bude nutné dohodnout s bankou zrušení srážkové daně, kterou doposud automaticky odváděly, aby se zamezilo dvojímu zdanění. Další změnou, která se významně dotkne hospodaření neziskových organizací je zdanění bezúplatných příjmů, tedy darů, které byly doposud dle §18/2 z předmětu DPPO vyňaty. Pokud je nestátní nezisková organizace navíc ještě poskytovatelem zdravotních služeb, jsou od roku 2014 předmětem DPPO všechny její příjmy s výjimkou příjmů z investičních dotací - §189a/5 ZDP.
- 3) ZMĚNA TERMINOLOGIE – v souvislosti s novým Občanským zákoníkem, který zavádí do právní praxe nové pojmy, se mění i zákon o účetnictví, resp. vyhláška č. 504/2002 Sb. (novelizace má číslo 471/2013 Sb.). Autorka zde uvádí jen některé změny pojmů, například:
 - Pojem společnost je nahrazen pojmem korporace.
 - Pojem závazek je nahrazen pojmem dluh.
 - Pojem nemovitost je nahrazen pojmem nemovitá věc.
 - Pojem půjčka je nahrazen pojmem zápůjčka apod.

Toto je pouze výčet několika změn, které s sebou přináší rok 2014 pro neziskovou sféru a slouží pouze pro dokreslení dalšího vývoje projektu popsaného v diplomové práci.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je popsat finanční řízení konkrétní nestátní neziskové organizace a navrhnout projekt zefektivnění řízení financí v této organizaci s důrazem na personální obsazení v této oblasti a jeho nákladovou náročnost.

Nestátní nezisková organizace, která pro účely diplomové práce nese označení ABC je neziskovou organizací sociálního typu, která je v průměru z padesáti procent financována z veřejných zdrojů, tedy prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu a rozpočtu územně samosprávných celků. Použitím trendové analýzy bylo zjištěno, že tento způsob financování má klesající tendenci vývoje, což je jedním z důvodů, proč by měla organizace začít klást důraz na neveřejné (soukromé) zdroje financování.

V současné době má organizace sjednáno provádění účetnictví a ekonomických prací s externí účetní firmou, která je fyzicky vzdálena od hlavního sídla organizace. Organizace zaměstnává jednoho člověka na lomenou pozici účetního a personalisty, který mimo personální úkoly zpracovává ekonomické podklady pro účetní firmu. Celé řízení financí zastřešuje z titulu své funkce ředitel organizace.

V rámci zjištění aktuálního finančního zdraví organizace byla provedena finanční analýza za období let 2010-2013. Finanční analýza potvrdila vysoký podíl veřejných zdrojů na financování organizace a zároveň nejen její dlouhodobou stagnaci co do rozvoje, ale také omezování provozních nákladů, což je situace velmi nepříznivá. Potvrzuje také výsledky trendové analýzy (viz výše) a ukazuje na chybějící existenci koncepce fundraisingu v této organizaci.

Autorka se pokusila pomocí nákladové analýzy najít „optimální“ personální strukturu v oblasti finančního řízení organizace. V kostce se dá říci, že spolupráce s účetní firmou je dlouhodobě neudržitelná, a to nejen z důvodů nákladové náročnosti, ale zejména pro velkou časovou a informační nepružnost takovéto spolupráce. Problémem je i fyzická vzdálenost. Praxe ukazuje nutnost přítomnosti ekonomického pracovníka v sídle organizace, tedy přímo v centru dění, protože neočekávaně vzniklé situace na trhu neziskových organizací, vyžadují často neméně rychlou odezvu. S tím souvisí i úzká spolupráce s vedením organizace, reprezentovaným v tomto případě ředitelem, který měl mít odborné vzdělání nebo aspoň všeobecný přehled o řízení jako celku, tedy i o stránce ekonomické. Nesmíme totiž zapomenout na fakt, že konečná rozhodnutí jsou vždy na jeho bedrech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Andreasen, A. & Kotler, P. c2008. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 536 s. ISBN 978-0-13-175372-3.
- Bachmann, P. 2011. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
- Boukal, P. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- Boukal, P. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- Boukal, P. & Vávrová, H. 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 89, [20] s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- Drucker, P. 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- Hamerníková, B. 2000. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia. 213 s. ISBN 80-902752-3-0.
- Hyánek, V. 2004. *Ekonomika neziskových organizací: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. 96, [17] s. ISBN 8021035013.
- Kraftová, I. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 8071797782.
- Novotný, J. & Lukeš, M. 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- Poradce, s.r.o. 2014. *Zákony 2014 – I*. Český Těšín: Poradce, s.r.o. 624 s. ISSN 1802-8268
- Rektořík, J. 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- Rektořík, J. 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 177 s. ISBN 8086119416.
- Seaman, B. & Young, D. c2010. *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Cheltenham: Edward Elgar. 352 s. ISBN 978-1-84720-358-8.

Stejskalová, I. 2006. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací: se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. Vyd. 1. Praha: ASPI. 137 s. ISBN 80-7357-187-0.

Šimková, E. 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

Takačová, H. 2010. *Účetnictví neziskových organizací*. Vyd.1. V Praze: Oeconomica. 184 s. ISBN 9788024516646.

Vostatek, J. 2013. *Financování a nákladovost sociálních služeb*. 1. vyd. Tábor: APSS ČR, o. s. 103 s. ISBN 978-80-904668-7-6.

Management a marketing pro neziskové organizace [online]. České Budějovice, 2010 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9organizace.pdf>. Studijní materiál vytvořený v rámci projektu. VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ o.p.s.

Veřejná databáze ČSÚ, © Český statistický úřad. In: *Český statistický úřad* [online]. Vygenerováno 06.02.2014 15:30 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=PRA0041PU_KR&kapitola_id=15&cas_2_29=2012&.

Interní materiály neziskové organizace ABC.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NNO	Nestátní nezisková organizace
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
IS	Informační systém
ZDP	Zákon o dani z příjmu
DPPO	Daň z příjmu právnických osob

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura organizace ABC	68
Obrázek 2: Strategická mapa	76
Obrázek 3: Návrh nové organizační struktury organizace ABC – způsob č. 1	83
Obrázek 4: Návrh nové organizační struktury organizace ABC – způsob č. 2	85
Obrázek 5: Navržené schéma organizační struktury na základě nákladové analýzy	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled příjmů dle druhů	51
Tabulka 2: Vertikální analýza aktiv organizace ABC	57
Tabulka 3: Vertikální analýza pasiv organizace ABC	58
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv organizace ABC	59
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv organizace ABC	59
Tabulka 6: Přehled nákladů organizace ABC	60
Tabulka 7: Přehled výnosů organizace ABC	60
Tabulka 8: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	62
Tabulka 9: Autarkie hlavní činnosti	63
Tabulka 10: Podíl provozních dotací na celkových příjmech	63
Tabulka 11: Variátor celkových nákladů	65
Tabulka 12: Výpočet ukazatelů likvidity a ČPK	65
Tabulka 13: Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle hlavních tříd klasifikace zaměstnání CZ-ISCO v krajích (Veřejná databáze ČSÚ, © Český statistický úřad)	71
Tabulka 14: Přehled nákladů na finanční řízení ABC	73
Tabulka 15: Struktura příjmů pro trendovou analýzu	79
Tabulka 16: Přehled nákladů – způsob č. 1	85
Tabulka 17: Přehled nákladů – způsob č. 2 s PM	87
Tabulka 18: Přehled nákladů – způsob č. 2 - bez PM	87
Tabulka 19: Souhrnný přehled nákladů na finanční řízení	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura příjmů organizace ABC	51
Graf 2: Vývoj nákladů, výnosů a VH ve sledovaných letech v tis. Kč:	61
Graf 3: Podíl příjmů na celkových nákladech v letech 2009 – 2013	64
Graf 4: Vývoj dotací	79
Graf 5: Trendová analýza vývoje dotací z MPSV	80
Graf 6: Trendová analýza vývoje dotací z kraje a obce.....	80
Graf 7: Trendová analýza plateb od uživatelů a ostatních příjmů	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Rozvaha 2011
Příloha P II:	Výkaz zisků a ztrát 2010
Příloha P III:	Výkaz zisků a ztrát 2011
Příloha P IV:	Rozvaha 2012
Příloha P V:	Výkaz zisků a ztrát 2012
Příloha P VI:	Rozvaha 2013
Příloha P VII:	Výkaz zisků a ztrát 2013

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2011

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

ROZVAHA pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ABC

IČ

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.	Dlouhodobý majetek celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV.)	841	917
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem (součet A.I.1. až A.I.7.)	104	
A. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
2.	Software		
3.	Ocenitelná práva		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	37	
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	67	
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (součet A.II.1. až A.II.10.)	3 732	3 865
A. II. 1.	Pozemky	22	22
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky		
3.	Stavby	960	960
4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 172	2 257
5.	Pěstelské celky trvalých porostů		
6.	Základní stádo a tažná zvířata		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	578	578
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		48
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem (součet A.III.1. až A.III.7.)		
A. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem		
3.	Dílhové cenné papíry držené do splatnosti		
4.	Půjčky organizačním složkám		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek		
7.	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek		

iČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.IV.	Oprávký k dlouhod. majetku celkem (souč. A.IV. 1. až A.IV.11.)	-2 995	-2 948
A.IV.1.	Oprávký k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje		
2.	Oprávký k softwaru		
3.	Oprávký k ocenitelným právům		
4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	-37	
5.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	-67	
6.	Oprávký k stavbám	-580	-537
7.	Oprávký k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-1 733	-1 833
8.	Oprávký k pěšitelským celkům trvalých porostů		
9.	Oprávký k základnímu stádu a tažným zvířatům		
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	-578	-578
11.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku		
B.	Krátkodobý majetek celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	2 087	2 898
B. I.	Zásoby celkem (součet B.I.1. až B.I.9.)		
B. I.1.	Materiál na skladě		
2.	Materiál na cestě		
3.	Nedokončená výroba		
4.	Polotovary vlastní výroby		
5.	Výrobky		
6.	Zvířata		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách		
8.	Zboží na cestě		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby		
B. II.	Pohledávky celkem (součet B.II.1 až B.II.19)	746	1 354
B. II.1.	Odběratelé	196	732
2.	Směnky k inkasu		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	8	16
5.	Ostatní pohledávky	152	205
6.	Pohledávky za zaměstnanci	386	401
7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění		
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně		
10.	Daň z přidané hodnoty		

iČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem		
13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávních celků	4	
14.	Pohledávky za účastníky sdružení		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů		
17.	Jiné pohledávky		
18.	Dohadné účty aktivní		
19.	Opravná položka k pohledávkám		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem (součet B.IV.1. až B.IV.8.)	1 199	1 146
B. III.1.	Pokladna	62	78
2.	Ceníry		
3.	Účty v bankách	1 137	1 068
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování		
6.	Ostatní cenné papíry		
7.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		
8.	Peníze na cestě		
B.IV.	Jiná aktiva celkem (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	142	398
B.IV.1.	Náklady příštích období		
2.	Příjmy příštích období	142	398
3.	Kursově rozdíly aktivní		
	AKTIVA CELKEM A. + B.)	2 928	3 815

IČ:			
Označení a	PASIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 3	Stav k poslednímu dni účetního období 4
A.	Vlastní zdroje celkem (A. I. + A. II.)	1 846	1 540
A. I.	Jmění celkem (A. I. 1. + A. I. 2. + A. I. 3.)	1 586	1 891
A. I. 1.	Vlastní jmění	1 586	1 891
2.	Fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A. II.	Výsledek hospodaření celkem (A. II. 1. + A. II. 2. + A. II. 3.)	260	-351
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	-369	-351
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení		
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	629	
B.	Cizí zdroje celkem (B. I. + B. II. + B. III. + B. IV.)	1 082	2 275
B. I.	Rezervy celkem (B. I. 1.)		
B. I. 1.	Rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem (součet B. II. 1. až B. II. 7.)		
B. II. 1.	Dlouhodobé bankovní úvěry		
2.	Vydané dluhopisy		
3.	Závazky z pronájmu		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Dohadné účty pasivní		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem (součet B. III. 1. až B. III. 23.)	1 082	2 275
B. III. 1.	Dodavatelé	234	238
2.	Směnky k úhradě		
3.	Přijaté zálohy		
4.	Ostatní závazky	183	222
5.	Zaměstnanci	344	575
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům		
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	302	314
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně	19	26
10.	Daň z přidané hodnoty		
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu		
13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků		
14.	Závazky z upsaných nesplicených cenných papírů a podílů		

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2010

dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky
ABC

IČ

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (součet A. I. 1. až A. I. 4.)	1 696	194	1 890
1.	Spotřeba materiálů	871	122	993
2.	Spotřeba energie	548	16	564
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	277	56	333
4.	Prodané zboží			
A. II.	Služby celkem (součet A. II. 5. až A. II. 8.)	1 411	111	1 522
5.	Opravy a udržování	316	36	352
6.	Cestovné	112	6	118
7.	Náklady na reprezentaci	17		17
8.	Ostatní služby	966	69	1 035
A. III.	Osobní náklady celkem (součet A. III. 9. až A. III. 13.)	9 715	1 540	11 255
9.	Mzdové náklady	7 292	1 158	8 450
10.	Zákonné sociální pojištění	2 421	381	2 802
11.	Ostatní sociální pojištění			
12.	Zákonné sociální náklady	2	1	3
13.	Ostatní sociální náklady			
A. IV.	Daně a poplatky celkem (součet A. IV. 14. až A. VI. 16.)	3		3
14.	Daň silniční			
15.	Daň z nemovitostí			
16.	Ostatní daně a poplatky	3		3
A. V.	Ostatní náklady celkem (součet A. V. 17. až A. V. 24.)	284	23	307
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
18.	Ostatní pokuty a penále			
19.	Odpis nedobyné pohledávky			
20.	Úroky	51		51
21.	Kursově ztráty			
22.	Dary			
23.	Manka a škody			
24.	Jiné ostatní náklady	233	23	256

č:

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem (součet A. VI. 25. až A. VI. 30.)	158	8	166
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	158	8	166
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
27.	Prodané cenné papíry a podíly			
28.	Prodaný materiál			
29.	Tvorba rezerv			
30.	Tvorba opravných položek			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (A. VII. 31. + A. VII. 32.)			
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
32.	Poskytnuté členské příspěvky			
A. VIII.	Daň z příjmů celkem			
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů			
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	13 267	1 876	15 143

č:

Označení a	VÝNOSY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B. I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (součet B. I. 1. až B. I. 3.)	3 209	2 021	5 230
1.	Tržby za vlastní výrobky			
2.	Tržby z prodeje služeb	3 209	2 021	5 230
3.	Tržby za prodané zboží			
B. II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem (součet B. II. 4. až B. II. 7.)			
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby			
5.	Změna stavu zásob polotovárů			
6.	Změna stavu zásob výrobků			
7.	Změna stavu zvířat			
B. III.	Aktivace celkem (součet B. III. 8. až B. III. 11.)			
8.	Aktivace materiálů a zboží			
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb			
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku			
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku			
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (součet B. IV. 12. až B. IV. 18.)	320	9	329
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
13.	Ostatní pokuty a penále			
14.	Platby za odepsané pohledávky			
15.	Úroky			
16.	Kursově zisky			
17.	Zúčtování fondů			
18.	Jiné ostatní výnosy	320	9	329
B. V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem (součet B. V. 19. až B. V. 25.)			
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
21.	Tržby z prodeje materiálů			
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
23.	Zúčtování rezerv			
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
25.	Zúčtování opravných položek			

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2011

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky
ABC

IČ

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. I.	Spořebaované nákupy celkem (součet A. I. 1. až A. I. 4.)	1 555	228	1 783
1.	Spořeba materiálů	796	137	933
2.	Spořeba energie	439	20	459
3.	Spořeba ostatních neskladovatelných dodávek	320	71	391
4.	Prodané zboží			
A. II.	Služby celkem (součet A. II. 5. až A. II. 8.)	1 456	205	1 661
5.	Opravy a udržování	232	32	264
6.	Cestovné	72	18	90
7.	Náklady na reprezentaci	15		15
8.	Ostatní služby	1 137	155	1 292
A. III.	Osobní náklady celkem (součet A. III. 9. až A. III. 13.)	9 256	1 647	10 903
9.	Mzdové náklady	6 964	1 231	8 195
10.	Zákonné sociální pojištění	2 289	416	2 705
11.	Ostatní sociální pojištění			
12.	Zákonné sociální náklady	3		3
13.	Ostatní sociální náklady			
A. IV.	Daně a poplatky celkem (součet A. IV. 14. až A. VI. 16.)	3	3	6
14.	Daň silniční	3	2	5
15.	Daň z nemovitostí			
16.	Ostatní daně a poplatky		1	1
A. V.	Ostatní náklady celkem (součet A. V. 17. až A. V. 24.)	355	37	392
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
18.	Ostatní pokuty a penále			
19.	Odpis nedobyné pohledávky			
20.	Úroky	15		15
21.	Kursově ztráty			
22.	Dary	2		2
23.	Manka a škody			
24.	Jiné ostatní náklady	338	37	375

č:

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem (součet A. VI. 25. až A. VI. 30.)	221	30	251
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	221	30	251
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
27.	Prodané cenné papíry a podíly			
28.	Prodaný materiál			
29.	Tvorba rezerv			
30.	Tvorba opravných položek			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (A. VII. 31. + A. VII. 32.)			
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
32.	Poskytnuté členské příspěvky			
A. VIII.	Daň z příjmů celkem			
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů			
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	12 846	2 150	14 996

č:

Označení a	VÝNOSY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B. I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (součet B. I. 1. až B. I. 3.)	4 417	2 077	6 494
1.	Tržby za vlastní výrobky			
2.	Tržby z prodeje služeb	4 417	2 077	6 494
3.	Tržby za prodané zboží			
B. II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem (součet B. II. 4. až B. II. 7.)			
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby			
5.	Změna stavu zásob polotovárů			
6.	Změna stavu zásob výrobků			
7.	Změna stavu zvířat			
B. III.	Aktivace celkem (součet B. III. 8. až B. III. 11.)			
8.	Aktivace materiálů a zboží			
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb			
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku			
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku			
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (součet B. IV. 12. až B. IV. 18.)	336	24	360
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
13.	Ostatní pokuty a penále			
14.	Platby za odepsané pohledávky			
15.	Úroky			
16.	Kursově zisky			
17.	Zúčtování fondů			
18.	Jiné ostatní výnosy	336	24	360
B. V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem (součet B. V. 19. až B. V. 25.)	17	7	24
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17	7	24
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
21.	Tržby z prodeje materiálů			
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
23.	Zúčtování rezerv			
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
25.	Zúčtování opravných položek			

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2012

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

ROZVAHA pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ABC

IČ

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.	Dlouhodobý majetek celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV.)	917	905
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem (součet A.I.1. až A.I.7.)		
A. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
2.	Software		
3.	Ocenitelná práva		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (součet A.II.1. až A.II.10.)	3 865	4 079
A. II. 1.	Pozemky	22	22
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky		
3.	Stavby	960	960
4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 257	2 327
5.	Pěstlelské celky trvalých porostů		
6.	Základní stádo a tažná zvířata		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	578	578
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	48	192
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem (součet A.III.1. až A.III.7.)		
A. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem		
3.	Dílhové cenné papíry držené do splatnosti		
4.	Půjčky organizačním složkám		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek		
7.	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek		

iČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.IV.	Oprávký k dlouhod. majetku celkem (souč. A.IV.1. až A.IV.11.)	-2 948	-3 174
A.IV.1.	Oprávký k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje		
2.	Oprávký k softwaru		
3.	Oprávký k ocenitelným právům		
4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku		
5.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku		
6.	Oprávký k stavbám	-537	-569
7.	Oprávký k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-1 833	-2 027
8.	Oprávký k pěstelským celkům trvalých porostů		
9.	Oprávký k základnímu stádu a tažným zvířatům		
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	-578	-578
11.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku		
B.	Krátkodobý majetek celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	2 898	2 711
B. I.	Zásoby celkem (součet B.I.1. až B.I.9.)		
B. I.1.	Materiál na skladě		
2.	Materiál na cestě		
3.	Nedokončená výroba		
4.	Polotovary vlastní výroby		
5.	Výrobky		
6.	Zvířata		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách		
8.	Zboží na cestě		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby		
B. II.	Pohledávky celkem (součet B.II.1 až B.II.19)	1 354	849
B. II.1.	Odběratelé	732	247
2.	Směnky k inkasu		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	16	31
5.	Ostatní pohledávky	205	175
6.	Pohledávky za zaměstnanci	401	396
7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění		
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně		
10.	Daň z přidané hodnoty		

IČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem		
13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávních celků		
14.	Pohledávky za účastníky sdružení		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů		
17.	Jiné pohledávky		
18.	Dohadné účty aktivní		
19.	Opravná položka k pohledávkám		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem (součet B.IV.1. až B.IV.8.)	1 146	1 540
B. III.1.	Pokladna	78	53
2.	Ceníry		
3.	Účty v bankách	1 068	1 487
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování		
6.	Ostatní cenné papíry		
7.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		
8.	Peníze na cestě		
B.IV.	Jiná aktiva celkem (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	398	322
B.IV.1.	Náklady příštích období		5
2.	Příjmy příštích období	398	317
3.	Kursově rozdíly aktivní		
	AKTIVA CELKEM A. + B.)	3 815	3 616

IČ:			
Označení a	PASIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 3	Stav k poslednímu dni účetního období 4
A.	Vlastní zdroje celkem (A. I. + A. II.)	1 540	1 504
A. I.	Jmění celkem (A. I. 1. + A. I. 2. + A. I. 3.)	1 891	1 567
A. I. 1.	Vlastní jmění	1 891	1 567
2.	Fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A. II.	Výsledek hospodaření celkem (A. II. 1. + A. II. 2. + A. II. 3.)	-351	-63
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	-351	-63
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení		
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let		
B.	Cizí zdroje celkem (B. I. + B. II. + B. III. + B. IV.)	2 275	2 112
B. I.	Rezervy celkem (B. I. 1.)		
B. I. 1.	Rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem (součet B. II. 1. až B. II. 7.)		
B. II. 1.	Dlouhodobé bankovní úvěry		
2.	Vydané dluhopisy		
3.	Závazky z pronájmu		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Dohadné účty pasivní		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem (součet B. III. 1. až B. III. 23.)	2 275	2 112
B. III. 1.	Dodavatelé	238	183
2.	Směnky k úhradě		
3.	Přijaté zálohy		
4.	Ostatní závazky	222	48
5.	Zaměstnanci	575	536
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům		
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	314	277
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně	26	24
10.	Daň z přidané hodnoty		
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu		
13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků		
14.	Závazky z upsaných nesplicených cenných papírů a podílů		

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012

dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (součet A. I. 1. až A. I. 4.)	1 536	277	1 813
1.	Spotřeba materiálů	681	165	846
2.	Spotřeba energie	537	23	560
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	318	89	407
4.	Prodané zboží			
A. II.	Služby celkem (součet A. II. 5. až A. II. 8.)	1 474	118	1 592
5.	Opravy a udržování	261	46	307
6.	Cestovné	81	2	83
7.	Náklady na reprezentaci	10		10
8.	Ostatní služby	1 122	70	1 192
A. III.	Osobní náklady celkem (součet A. III. 9. až A. III. 13.)	9 132	1 439	10 571
9.	Mzdové náklady	6 831	1 074	7 905
10.	Zákonné sociální pojištění	2 218	354	2 572
11.	Ostatní sociální pojištění			
12.	Zákonné sociální náklady	71	10	81
13.	Ostatní sociální náklady	12	1	13
A. IV.	Daně a poplatky celkem (součet A. IV. 14. až A. VI. 16.)	2	4	6
14.	Daň silniční			
15.	Daň z nemovitostí			
16.	Ostatní daně a poplatky	2	4	6
A. V.	Ostatní náklady celkem (součet A. V. 17. až A. V. 24.)	240	16	256
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
18.	Ostatní pokuty a penále			
19.	Odpis nedobyné pohledávky			
20.	Úroky	9		9
21.	Kursově ztráty			
22.	Dary	48		48
23.	Manka a škody			
24.	Jiné ostatní náklady	183	16	199

č:

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem (součet A. VI. 25. až A. VI. 30.)	196	30	226
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196	30	226
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
27.	Prodané cenné papíry a podíly			
28.	Prodaný materiál			
29.	Tvorba rezerv			
30.	Tvorba opravných položek			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (A. VII. 31. + A. VII. 32.)			
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
32.	Poskytnuté členské příspěvky			
A. VIII.	Daň z příjmů celkem			
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů			
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	12 580	1 884	14 464

č:

Označení a	VÝNOSY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B. I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (součet B. I. 1. až B. I. 3.)	3 052	1 688	4 740
1.	Tržby za vlastní výrobky			
2.	Tržby z prodeje služeb			
3.	Tržby za prodané zboží			
B. II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem (součet B. II. 4. až B. II. 7.)			
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby			
5.	Změna stavu zásob polotovárů			
6.	Změna stavu zásob výrobků			
7.	Změna stavu zvířat			
B. III.	Aktivace celkem (součet B. III. 8. až B. III. 11.)			
8.	Aktivace materiálů a zboží			
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb			
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku			
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku			
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (součet B. IV. 12. až B. IV. 18.)	158	32	190
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
13.	Ostatní pokuty a penále			
14.	Platby za odepsané pohledávky			
15.	Úroky			
16.	Kursově zisky			
17.	Zúčtování fondů			
18.	Jiné ostatní výnosy	158	32	190
B. V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem (součet B. V. 19. až B. V. 25.)			
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
21.	Tržby z prodeje materiálů			
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
23.	Zúčtování rezerv			
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
25.	Zúčtování opravných položek			

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA 2013

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

ROZVAHA pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2013

Název a sídlo účetní jednotky
ABC

(v celých tisících Kč)

IČ

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.	Dlouhodobý majetek celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV.)	905	856
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem (součet A.I.1. až A.I.7.)		
A. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
2.	Software		
3.	Ocenitelná práva		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (součet A.II.1. až A.II.10.)	4 079	4 167
A. II. 1.	Pozemky	22	22
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky		
3.	Stavby	960	960
4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 327	2 415
5.	Pěstelské celky trvalých porostů		
6.	Základní stádo a tažná zvířata		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	578	578
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	192	192
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem (součet A.III.1. až A.III.7.)		
A. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem		
3.	Dílhové cenné papíry držené do splatnosti		
4.	Půjčky organizačním složkám		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek		
7.	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek		

iČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
A.IV.	Oprávký k dlouhod. majetku celkem (souč. A.IV.1. až A.IV.11.)	-3 174	-3 311
A.IV.1.	Oprávký k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje		
2.	Oprávký k softwaru		
3.	Oprávký k ocenitelným právům		
4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku		
5.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku		
6.	Oprávký k stavbám	-569	-602
7.	Oprávký k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-2 027	-2 131
8.	Oprávký k pěšitelským celkům trvalých porostů		
9.	Oprávký k základnímu stádu a tažným zvířatům		
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	-578	-578
11.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku		
B.	Krátkodobý majetek celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	2 711	2 259
B. I.	Zásoby celkem (součet B.I.1. až B.I.9.)		
B. I.1.	Materiál na skladě		
2.	Materiál na cestě		
3.	Nedokončená výroba		
4.	Polotovary vlastní výroby		
5.	Výrobky		
6.	Zvířata		
7.	Zboží na skladě a v prodejních		
8.	Zboží na cestě		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby		
B. II.	Pohledávky celkem (součet B.II.1 až B.II.19)	849	1 118
B. II.1.	Odběratelé	247	427
2.	Směnky k inkasu		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	31	159
5.	Ostatní pohledávky	175	136
6.	Pohledávky za zaměstnanci	396	396
7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění		
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně		
10.	Daň z přidané hodnoty		

iČ:

Označení a	AKTIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 1	Stav k poslednímu dni účetního období 2
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem		
13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávních celků		
14.	Pohledávky za účastníky sdružení		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů		
17.	Jiné pohledávky		
18.	Dohadné účty aktivní		
19.	Opravná položka k pohledávkám		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem (součet B.IV.1. až B.IV.8.)	1 540	1 032
B. III.1.	Pokladna	53	33
2.	Ceníry		
3.	Účty v bankách	1 487	999
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování		
6.	Ostatní cenné papíry		
7.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		
8.	Peníze na cestě		
B.IV.	Jiná aktiva celkem (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	322	109
B.IV.1.	Náklady příštích období	5	
2.	Příjmy příštích období	317	109
3.	Kursově rozdíly aktivní		
	AKTIVA CELKEM A. + B.)	3 616	3 115

iČ:			
Označení a	PASIVA b	Stav k prvnímu dni účetního období 3	Stav k poslednímu dni účetního období 4
A.	Vlastní zdroje celkem (A. I. + A. II.)	1 504	518
A. I.	Jmění celkem (A. I. 1. + A. I. 2. + A. I. 3.)	1 567	1 438
A. I. 1.	Vlastní jmění	1 567	1 425
2.	Fondy		13
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A. II.	Výsledek hospodaření celkem (A. II. 1. + A. II. 2. + A. II. 3.)	-63	-920
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	-63	-920
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení		
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let		
B.	Cizí zdroje celkem (B. I. + B. II. + B. III. + B. IV.)	2 112	2 597
B. I.	Rezervy celkem (B. I. 1.)		
B. I. 1.	Rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem (součet B. II. 1. až B. II. 7.)		
B. II. 1.	Dlouhodobé bankovní úvěry		
2.	Vydané dluhopisy		
3.	Závazky z pronájmu		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Dohadné účty pasivní		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem (součet B. III. 1. až B. III. 23.)	2 112	2 597
B. III. 1.	Dodavatelé	183	159
2.	Směnky k úhradě		
3.	Přijaté zálohy		259
4.	Ostatní závazky	48	38
5.	Zaměstnanci	536	523
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům		
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	277	273
8.	Daň z příjmů		
9.	Ostatní přímé daně	24	30
10.	Daň z přidané hodnoty		
11.	Ostatní daně a poplatky		
12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu		
13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků		12
14.	Závazky z upsaných nesplicených cenných papírů a podílů		

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2013

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ABC

IČ

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (součet A. I. 1. až A. I. 4.)	1 593	317	1 910
1.	Spotřeba materiálů	819	206	1 025
2.	Spotřeba energie	468	21	489
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	306	90	396
4.	Prodané zboží			
A. II.	Služby celkem (součet A. II. 5. až A. II. 8.)	2 717	175	2 892
5.	Opravy a udržování	403	58	461
6.	Cestovné	88	1	89
7.	Náklady na reprezentaci	23		23
8.	Ostatní služby	2 203	116	2 319
A. III.	Osobní náklady celkem (součet A. III. 9. až A. III. 13.)	8 224	1 532	9 756
9.	Mzdové náklady	6 117	1 134	7 251
10.	Zákonné sociální pojištění	2 013	385	2 398
11.	Ostatní sociální pojištění			
12.	Zákonné sociální náklady	94	13	107
13.	Ostatní sociální náklady			
A. IV.	Daně a poplatky celkem (součet A. IV. 14. až A. VI. 16.)	8	1	9
14.	Daň silniční			
15.	Daň z nemovitostí			
16.	Ostatní daně a poplatky	8	1	9
A. V.	Ostatní náklady celkem (součet A. V. 17. až A. V. 24.)	370	40	410
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
18.	Ostatní pokuty a penále	2		2
19.	Odpis nedobyné pohledávky			
20.	Úroky	14		14
21.	Kursově ztráty			
22.	Dary	70		70
23.	Manka a škody	13		13
24.	Jiné ostatní náklady	271	40	311

č:

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem (součet A. VI. 25. až A. VI. 30.)	116	35	151
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	116	35	151
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
27.	Prodané cenné papíry a podíly			
28.	Prodaný materiál			
29.	Tvorba rezerv			
30.	Tvorba opravných položek			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (A. VII. 31. + A. VII. 32.)			
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
32.	Poskytnuté členské příspěvky			
A. VIII.	Daň z příjmů celkem			
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů			
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	13 028	2 100	15 128

č:

Označení a	VÝNOSY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B. I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (součet B. I. 1. až B. I. 3.)	4 665	1 790	6 455
1.	Tržby za vlastní výrobky			
2.	Tržby z prodeje služeb	4 665	1 790	6 455
3.	Tržby za prodané zboží			
B. II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem (součet B. II. 4. až B. II. 7.)			
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby			
5.	Změna stavu zásob polotovárů			
6.	Změna stavu zásob výrobků			
7.	Změna stavu zvířat			
B. III.	Aktivace celkem (součet B. III. 8. až B. III. 11.)			
8.	Aktivace materiálů a zboží			
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb			
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku			
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku			
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (součet B. IV. 12. až B. IV. 18.)	121	21	142
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
13.	Ostatní pokuty a penále			
14.	Platby za odepsané pohledávky			
15.	Úroky	2		2
16.	Kursově zisky			
17.	Zúčtování fondů			
18.	Jiné ostatní výnosy	119	21	140
B. V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem (součet B. V. 19. až B. V. 25.)	11	5	16
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		5	5
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
21.	Tržby z prodeje materiálů	11		11
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
23.	Zúčtování rezerv			
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
25.	Zúčtování opravných položek			

